SERIE

EL ARTE DE NEGOCIAR

ASERTIVIDAD PARA NEGOCIAR

MAURO RODRÍGUEZ ESTRADA
MARTHA SERRALDE



Asertividad para negociar

Asertividad para negociar

Serie: El arte de negociar

Mauro Rodríguez Estrada
y
Martha Serralde

ASERTIVIDAD PARA NEGOCIAR

McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
Ailacomulco 499-501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1890

ISBN 968-422-783-3

1234567890 E.E.-90 9123456780

Impreso,en México PrInted in México

Esta obra se terminó de
Imprimjr en.noviembre de 1990 en
Compañía Editorial Electro-Comp., S.A. de C.V.
Calzada de Tlalpan 1702
Colonia Country Club
Delegación Coyoacán
C.P. 04220 México, D.F.

Se tiraron 5,000 ejemplares.

Contenido

El arte de negociar

Introducción a la serie

La vida de cualquier ser humano es una larga cadena y una densa madeja de interacciones con los semejantes, y a diario nos toca afrontar diferencias de caracteres, de enfoques, de ideologías, de intereses, de métodos; porque cada uno de los seres humanos somos edición única, y cada grupo es también único e irrepetible.

En las épocas pasadas se recurría a tres medios para resolver las diferencias conflictivas:

- los decretos y decisiones de autoridades sacralizadas, dictatoriales
- el peso de las tradiciones, igualmente sacralizadas
- la fuerza bruta en los campos de batalla

Así, en sociedades poco complejas quedaba siempre poco margen para mantener una esfera de actividad individual. En muchos aspectos laborales, si bien es cierto que había más posibilidades de trabajo por cuenta propia, no en grandes empresas, sin embargo sí existían modelos rígidos que señalaban el modo de trabajar.

Hoy, a finales del siglo XX, en una sociedad enormemente compleja, las interacciones se han vuelto infinitas en número y sobremanera difíciles, y se han afirmado tres situaciones que ponen en crisis los consabidos estilos —o más bien sustituidos— de la negociación:

1. *La democratización,* si bien imperfecta y parcial, nos disuade de resolver las diferencias por la vía del poder de uno o varios dictadores.

2. *El progreso de la civilización,* aunque lento y cojo, hace aparecer anacrónico, primitivo y bárbaro el recurso a la guerra.
3. *La tecnología y los negocios competitivos,* que enarbolan como gran valor social la efectividad en el diálogo y no el respeto a las formas tradicionales.

Y de este modo se abren de par en par las puertas de la negociación como el modo civilizado, efectivo y moderno de manejar las situaciones de divergencia, de defender los propios derechos sin pisotear los ajenos, de promover los grandes valores, de realizar planes y proyectos y de florecer como personas.

Nuestro momento histórico de crisis, de intensos cambios sociales y de ampliación de las perspectivas, nos exige una refinada capacidad de realizar transacciones constructivas con nuestros prójimos y también con los grupos e instituciones. En el siglo xxi los grandes triunfadores serán los buenos negociadores.

Mauro Rodríguez y Asociados S. C. y la Editorial McGraw-Hill quieren contribuir a la magna tarea. Presentan al público una serie de manuales teórico-prácticos que cubren todos los aspectos básicos para la formación rápida y agradable de negociadores que sepan crear el nuevo clima y la nueva sociedad. La sola enumeración de los títulos habla ya de la seriedad del esfuerzo.

* * *

La mejor manera de aprender a hacer algo es haciéndolo, y por principio toda negociación se realiza entre varias personas; así pues estos manuales se enfocan a las experiencias, en grupos. Sin embargo, cualquier persona reflexiva y propensa a la acción podrá utilizarlos para aprendizaje individual y para autosuperación.

Prólogo

La problemática económica y política del siglo XX, así como el auge que en este mismo periodo ha tenido la comunicación, nos hacen oír a diario acerca de todos los esfuerzos, y también de los resultados, de las múltiples negociaciones que se celebran en las distintas partes del mundo y en relación a los problemas actuales de nuestra civilización. De esta manera, poco a poco, todos hemos asimilado la necesidad y la importancia de la negociación, su vigencia permanente. Pero también la hemos ubicado en términos generales como el manejo que requieren los grandes conflictos y las profundas divergencias actuales.

Asimismo una interpretación ampliamente conceptualizada es la de que negociación son todos aquellos actos previos, que, cuando tienen éxito, dan por consecuencia concretar un negocio; esto último, el negocio, considerado sobre todo como una actividad de tipo mercantil tendiente a obtener determinado beneficio.

El uso y la interpretación de los conceptos es frecuente que lleguen a distorsionarlos ampliando su concepción en ocasiones o limitándola en otras. En el caso que nos ocupa, la negociación se ve sumamente limitada si sólo la vinculamos a los negocios o a la concertación de bases de entendimiento entre los pueblos, o dentro de ellos, a las relaciones económicas o políticas.

La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, que se desarrolla en casi todas las actividades-

des de su vida. Se negocia en la familia, y dentro de ella hay negociaciones distintas entre la pareja y en relación con los hijos; se negocia en el trabajo y en todas las demás actividades cotidianas. Por esto mismo negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones.

El éxito o el fracaso de nuestras cotidianas negociaciones determinará el grado de felicidad en nuestra vida y el grado de éxito que logremos; entendiéndose como tal no sólo al aspecto económico.

Por todo esto, negociar merece la pena ser estudiado. Además, su variabilidad en relación a las formas y hechos que se confrontan, deriva de que no es una ciencia exacta; negociar es un arte del ser humano. Es una actitud que se da en forma distinta en las distintas ocasiones de la vida de cada persona, y por tanto es distinta en cada una de ellas.

De esta manera no podemos determinar reglas definidas o principios exactos que aseguren el éxito de una negociación. Esto tiene mucho del sentimiento y forma de ser de cada quien. Es posible que una parte del éxito de negociar sea mantener presentes algunos principios de tipo general. Desde mi punto de vista, los principales son los siguientes:

- Recordar y tener presente que en la mayoría de nuestras actividades se requiere alguna negociación y que como tal hay que afrontarla.

- Negociar no es el arte de mentir, sino es el reto de convencer.

- Negociar implica exponer nuestros puntos de vista, recibir otros y estar dispuestos a que de su mezcla e interrelación salgan las soluciones convenientes.

- El mejor negociador no es aquel que hace sentir que gana "de todas, todas", sino aquel que logra que todos los que tuvieron que ver en la negociación sientan que han tenido éxito con la solución adoptada.

- El arte de negociar debe implicar en toda ocasión, tanto cuidado, tanta madurez y tanta preocupación como si siempre se estuviese negociando un punto de vista fundamental con un ser querido.

- Negociar requiere saber con claridad lo que se quiere y poder fundamentarlo, así como tener la capacidad de expresarlo y defenderlo.

- Negociar implica la apertura de criterio para admitir ser convencido.

- Negociar implica el deseo de superación y la necesidad de éxito.

Finalmente, quien más conocimientos tenga, quien más creatividad desarrolle, quien se preocupe permanentemente por lograr hacer una síntesis adecuada de sus puntos de vista, quien tenga como una preocupación mejorar su expresión, tendrá muchos más elementos positivos que le puedan llevar al éxito en el arte de negociar. Y quien tiene éxito en este difícil arte, tiene ganada una parte importante en el camino de su felicidad.

* * *

La serie de manuales titulada "El arte de negociar" se nos presenta como un instrumento sólido y sobremanera ágil para desarrollar en nuestros cuadros dirigentes estas habilidades negociadoras, necesarias hoy más que nunca.

Salen a la luz estos libros con los auspicios de un doble prestigio: el del autor, distinguido psicólogo y educador, y el de una de las editoriales más importantes del mundo, McGraw-Hill.

José Madariaga Lomelín
Director general y
Presidente de PROBURSA

Objetivos generales de esta obra

- Que los lectores y/o los participantes del curso entiendan la naturaleza de la asertividad y cómo esta cualidad es determinante para manejar con éxito las relaciones humanas y para progresar en la vida.
- Que adquieran las herramientas adecuadas para desarrollarse como personas asertivas.

"No diga *sí,* cuando quiera decir *NO”*

1

¿Qué es la asertividad?

OBJETIVOS:

- Que los lectores y/o los participantes comprendan el concepto de asertividad y sus principales implicaciones.
- Que conozcan las bases psicobiológicas de la conducta asertiva.
- Que se informen de las principales teorías que han desarrollado el tema de la asertividad en la línea de la terapia de la conducta.

Asertividad es una palabra de moda que suena a novedad y que, en efecto, designa un enfoque muy moderno y dinámico.

La palabra proviene del latín *asserere, assertum* que significa afirmar. Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente.

Con solo mencionar estas cualidades, la asertividad se hace interesante y apetecible.

Características de la persona asertiva

1. Se siente libre para *manifestarse.* Mediante sus palabras y actos parece hacer esta declaración: "Este soy yo". "Esto es lo que yo siento, pienso y quiero".
2. Puede *comunicarse* con personas de todos los niveles: amigos, familiares y extraños; y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.
3. Tiene una *orientación activa* en la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que sucedan las cosas.
4. Actúa de un modo que juzga *respetable,* Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, intenta siempre con todas sus fuerzas lograr sus objetivos, de modo que, ya gane, pierda o empate, conserve su respeto propio y su dignidad.
5. *Acepta o rechaza* en su mundo emocional a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.
6. Se manifiesta *emocionalmente libre* para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión, y por el otro la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.

¿En qué se fundamenta el aprendizaje asertivo?

El fisiólogo ruso Iván Pavlov (1849-1936), es conocido mundialmente por sus experimentos de principios del siglo XX con el perro, la comida y la campana. Demostró que la conducta del perro —la salivación—, originada por la presencia de un estímulo —la comida—, podía ser originada por otro estímulo —la campana—, si éste se asociaba con la comida.

Después de un tiempo, bastaba el sonido de la campana para estimular al perro a salivar. A este nuevo reflejo *aprendido* se le llama *reflejo condicionado.*

Con este experimento, Pavlov determinaba una de las características del sistema nervioso que permite que tanto los animales como las personas se adapten a las condiciones

cambiantes del medio ambiente. Precisó dos aspectos del sistema nervioso, uno congénito y otro aprendido:

1. El sistema nervioso está estructurado de tal modo que ciertos estímulos generan de por sí ciertas respuestas. Así, al estímulo de la comida el perro responde con la salivación, porque milenios de evolución han hecho que esto forme parte integral de su sistema nervioso. Esto también ocurre cuando la pupila del ojo animal y humano se modifica en respuesta a la luz.

   El sistema nervioso humano posee también ciertas características que influyen en la personalidad. Existen fuerzas biológicas que afectan la sensibilidad a los estímulos, el nivel general de energía y la tendencia a ciertos estados de ánimo, como la depresión y la agresividad.
2. Los animales y las personas viven en relación activa con su ambiente y responden a los cambios del mundo exterior por medio de su sistema nervioso. Aprenden a modificar las situaciones, por ejemplo, los niños aprenden a caminar, a hablar, a leer.

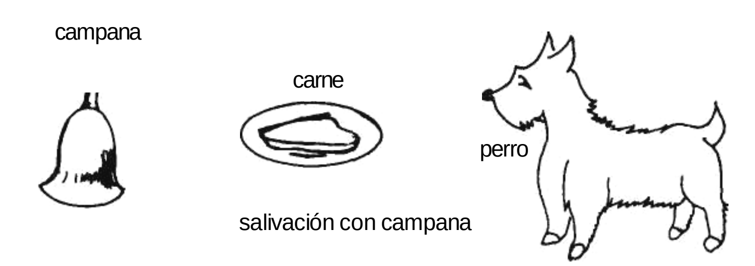
Esto es un resumen de lo que decía Pavlov al hablar de *reflejos condicionados.*

Es un hecho que aun cuando las características temperamentales tienen su base en el sistema nervioso, se ven afectadas, modificadas y cambiadas por las experiencias vitales del sujeto.

Lo más importante de los descubrimientos de Pavlov fueron sus conceptos de las fuerzas excitativas e inhibitorias y su acción recíproca. Recordemos que:

> *Excitación* es la provocación de una respuesta, que en caso de repetirse facilita la formación de nuevas respuestas condicionadas.
>
> *Inhibición* es la suspensión de una función o actividad de un organismo, mediante la acción de un estímulo adecuado.

Esta es la base de todas las teorías de la conducta, para explicar porqué actuamos de determinada manera. A partir de la perspectiva pavloviana, tres teóricos —Andrew Sal-



ter, Joseph Wolpe y Arnold Lazarus— han desarrollado diversos conceptos del aprendizaje asertivo.

Andrew Salter, fundador de la moderna Terapia de la Conducta, utiliza los conceptos pavlovianos de excitación e inhibición como base para el tratamiento de desórdenes nerviosos. Cuando dominan las fuerzas excitativas, las personas se sienten orientadas hacia la acción y emocionalmente libres. Se enfrentan a la vida según sus propios términos.

Por el contrario, el dominio de las fuerzas inhibitorias produce personas desconcertadas y acobardadas que sufren la represión de sus emociones. Prácticamente carentes de autosuficiencia, a menudo están haciendo lo que no quieren hacer.

Para la buena salud psicológica ha de existir un equilibrio adecuado de los procesos excitativos y de los inhibitorios.

El doctor *Joseph Wolpe,* director de la Unidad de Terapia de la Conducta en la Escuela de Medicina de la Universidad de Temple, define la conducta asertiva como la expresión adecuada de cualquier emoción, que no sea la ansiedad, hacia otras personas.

Nótese que la ansiedad no es una emoción original, sino resultado de procesos neuróticos. Un niño que tras una experiencia traumática manifiesta miedo a las albercas, será llevado a un chapoteadero de azulejos blanquísimos bajo un sol esplendoroso, y con muchos niños que se divierten ante las miradas de madres felices. Y con ellos se le pone en camino de romper las asociaciones: "albercas-peligro" y "albercas-ansiedad".

El propósito del doctor Wolpe consiste en reducir las ansiedades y temores interpersonales que impiden al sujeto comportarse con aplomo y defender sus derechos, y lo lie-

va a cabo mediante la aplicación clínica de su "principio de inhibición recíproca" que declara que si se puede provocar una respuesta inhibitoria de ansiedad en presencia de estímulos que evocan la ansiedad, eso debilitará el lazo entre dichos estímulos y la ansiedad.

El doctor *Arnold Lazarus*, director del programa de Psicología de la Universidad de Rutgers, destaca la *libertad emocional* como el reconocimiento y expresión adecuada de todos y cada uno de los propios estados afectivos.

Saber lo que usted siente no es suficiente; debe expresarlo adecuadamente. La conducta asertiva emerge como ese aspecto de la libertad emocional que se refiere a la defensa de los propios derechos. Esto supone:

1. Reconocer los propios derechos.
2. Hacer algo al respecto para realizarlos.
3. Hacerlo dentro del marco de la lucha por la libertad emocional.

El que no sabe afirmar y defender sus derechos tiene poca libertad, se siente incómodo y temeroso y, en su hambre de libertad, puede mostrarse a veces rencoroso y desagradable, con estallidos fuera de tono. Para tales personas el aprendizaje asertivo consiste en llegar a distinguir sus derechos legítimos, así como en defenderlos e impedir que les sean usurpados.

El doctor Lazarus aclara también que el reconocimiento de los propios derechos supone el reconocimiento de los derechos de los demás y el respeto de los mismos.

La acción, base del concepto de sí mismo

Cuanto más defienda un individuo sus derechos y actúe de modo que se respete a sí mismo, y sea respetado por los demás, tanto mayor será su autoestima. Existe una verdadera ecuación:

ASERCIÓN = AUTOESTIMA[1]

[1] La palabra *asertividad* indica la cualidad, y la palabra *aserción* el acto procedente de ella.

Ejercicios del capítulo 1

Nota preliminar: El manejo de estos ejercicios será diferente según que el libro se use para lectura y reflexión individual o para trabajo en grupo de estudio. Resulta imposible adoptar una redacción que se enfoque por igual a uno y otro caso. El usuario sabrá tomar cada ejercicio del modo adecuado a su situación.

Cuando se trata de grupos de estudio, véase la conveniencia de realizar algunas actividades en subgrupos de tres o cuatro personas.

- Expresen sus expectativas acerca del seminario de asertividad.

- Agreguen a las seis características de la persona asertiva que se mencionan en este capítulo, dos o tres más.

- Ubiqúese cada quien ante el perfil de la persona asertiva e identifique cuáles de las características que se mencionan aquí y de las que añadieron posee. Califiqúese con la escala del 5 (pésimo) al 10 (excelente) en cada renglón y señale una en que desee mejorar.

- Relean el tema: "En qué se fundamenta el aprendizaje asertivo", y luego:

  a) formulen preguntas solicitando aclaraciones, si es el caso,
  b) comenten sus reacciones a dicha lectura,
  c) eventualmente comenten si no están de acuerdo con algunas de las afirmaciones.

- Proporcionen ejemplos de reflejos condicionados en seres humanos y relaciónenlos con el tema de la asertividad.

- Ilustren con ejemplos cómo la educación familiar y social suelen crear reflejos condicionados que, en vez de propiciar autonomía, impiden la asertividad.

- Conversen sobre la relación de las fuerzas excitatorias e inhibitorias con la salud mental. Aporten experiencias personales.

- Ejercicios de "concordar-discordar". Anoten al final de cada frase su acuerdo o desacuerdo, poniendo una "A" o una "D" en la columna que corresponda:

  La persona asertiva siempre evita las discusiones.
  La persona asertiva casi nunca pelea.
  Una persona asertiva expresa siempre a las personas lo que piensa de ellas.
  Asertividad es sinónimo de energía.
  Una persona asertiva tiene gran fuerza para convencer.
  La vía regia para la asertividad es una educación liberal.
  La asertividad es más heredada que adquirida.
  Las personas asertivas se muestran siempre optimistas.

El ambiente externo es la principal causa de la no asertividad.
Los más grandes enemigos de la asertividad son el complejo de inferioridad y el complejo de culpa.
Todas las personas asertivas son psicológicamente sanas.
La persona asertiva casi no demuestra sus emociones.
La persona asertiva no se crea enemigos.
Asertividad es sinónimo de autoestima

- Comparen sus respuestas con las de sus compañeros y discútanlas. Consideren las ambigüedades semánticas, es decir, que una frase sea verdadera en un sentido y falsa en otro.

- Relacionen entre sí la autoestima y la asertividad. Señalen tres o cuatro puntos de contacto entre ambas.

"El hombre no es más que una caña, la
más débil de la naturaleza; pero es
una caña pensante"

Pascal

2

Las personas no asertivas, seres mutilados

OBJETIVOS:

- Que los lectores y/o los participantes tomen conciencia del impacto destructor de algunos sentimientos negativos con respecto a sí mismos.
- Que queden motivados a expandir la propia personalidad, superando eventuales inhibiciones.
- Que sientan la inquietud por analizar y diagnosticar sus sentimientos, hasta desenmascarar posibles represiones.
- Que desarrollen una actitud general de fuerza y de conquista hacia sí mismos y hacia el medio ambiente.

Una legión de inhibidos

Los seres humanos deseamos una vida de dignidad y autorrealización. Sin embargo, la vida nos asesta golpes crueles

que nos distraen de estas metas. Muchas veces la sociedad nos enseña a actuar de modos incompatibles con ellas.

Como resultado, el mundo está lleno de individuos que no reconocen su propia fuerza o que han aprendido a actuar con un estilo inferior porque se creen inferiores.

Juzgan imposible la expresión de algunas emociones como la cólera o la ternura, y a veces ni siquiera se permiten sentirlas. Se inclinan humildemente ante los deseos de los demás y encierran los suyos en su interior. Como no poseen el control de su propia vida, cada vez se sienten más inseguros y aceptan ese estado de inseguridad.

En términos psicológicos decimos que tienen una personalidad inhibida; creen tener mil razones para no actuar, se creen insuficientes y viven la vida según las reglas y caprichos de otros; no saben a fondo quiénes son, qué sienten, ni qué quieren.

En contrapartida con éstos, *quienes poseen una personalidad asertiva no temen a sus sentimientos, ni les asusta la intimidad, ni la verdad, ni el combate, ni el éxito*. El individuo asertivo sabe quién es, qué quiere y constantemente afirma su personalidad.

El ser "mutilado" es víctima de la inseguridad, pero no la reconoce como un problema emocional. Justifica su pasividad y temor con excusas: "Si le replico, mi jefe se enfurecerá conmigo y me despedirá", "Si le pido un aumento de sueldo a mi jefe, no me lo dará y se enojará conmigo", "Si emprendo este negocio, de seguro no tendré éxito..."

Indudablemente, tales personas sufren las tristes y graves consecuencias de su inseguridad: falta de desarrollo personal, falta de éxito, relaciones rudimentarias e insatisfactorias, angustia mental y síntomas psicosomáticos que van de la fatiga y la migraña a las úlceras, la frigidez y la impotencia.

Esta conducta, con sus consecuencias infortunadas, se aprende.

El aprendizaje asertivo parte de esta premisa: probablemente se han aprendido formas de conducta insatisfactorias que han conformado una persona resignada en exceso, inhibida, temerosa del rechazo y de la intimidad con otros e incapaz de defender sus derechos.

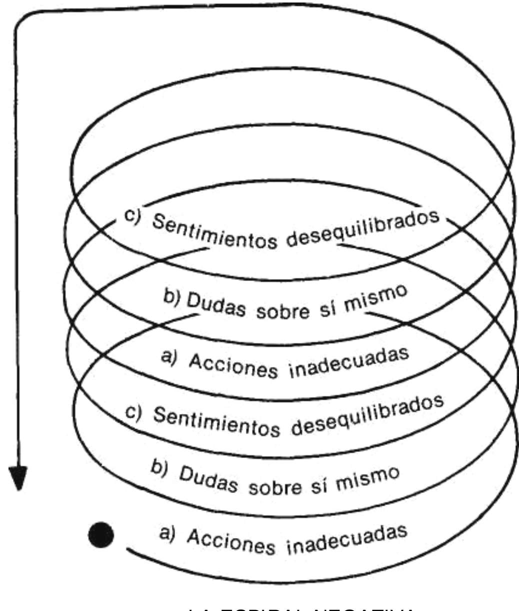
La espiral negativa

La conducta inadecuada en un área de la organización psicológica tiene repercusiones en otras, lo cual deriva en ansiedades, tensiones o depresiones adicionales y redunda en vivencias de desconfianza en otras situaciones.

Esto forma la espiral negativa.

Un ejemplo: por temor a ser despedido desencadeno una nueva serie de dudas: "No sirvo para nada...; nunca tendré éxito; ¿para qué tratar?"

Estos pensamientos condicionan una serie de conductas equivocadas que, a su vez, refuerzan los temores y dudas, los cuales producen otras conductas todavía más inadecuadas... y así resulta imposible salir de este círculo vicioso.



LA ESPIRAL NEGATIVA

Algunas características del sujeto atrapado en esta espiral:

- Es demasiado complaciente con los demás, porque teme ofenderlos.
- Cree que los derechos de los otros son más importantes que los suyos.
- Se siente tímido ante los superiores y representantes de la autoridad.
- Con suma facilidad se siente ofendido por lo que los demás dicen o hacen.
- Es pasivo, débil, o al contrario, agresivo y peleonero.
- Toma las discusiones como campos de batalla en donde no hay más alternativa que ganar o perder; cree que por principio ceder es perder.
- No expresa adecuadamente lo que siente y quiere; se diría que espera a que le adivinen lo que sufre y se molesta cuando necesita algo y los otros no le responden.
- Tiene miedo al éxito, si bien lo disfraza de mil maneras.
- Sufre una dependencia molesta, pero no se atreve a romperla.
- Su tónica general es de frustración, insatisfacción, depresión, soledad, bloqueo, culpa, resentimiento, inhibición y falta de control (con riesgo de explosiones, por supuesto).
- Se siente obligado a dar mil explicaciones y/o justificaciones de lo que hace o no hace.
- Con frecuencia se siente deprimido y no sabe por qué.
- Permite que los demás lo dominen, porque cree que en general ellos tienen la razón.
- Se siente solo porque no tiene relaciones afectivas íntimas.
- Permite que los otros lo involucren en situaciones que no son de su agrado.

Tal persona se siente inferior aunque en realidad no lo sea; simplemente *se cree inferior*, limita sus expresiones y no emplea todo su potencial. Una persona que *se siente inferior* tendrá un futuro inferior y mediocre.

¿Por qué somos así?

Probablemente desde pequeños, nuestros padres nos enseñaron que no debíamos luchar, que no debíamos pegarles a otros niños, que los extranjeros tienen éxito mientras que nosotros no, que nuestro destino es trabajar bajo las órdenes de otros...

La mayoría de los muchachos de clase baja y media de nuestra sociedad reciben de sus padres enseñanzas parecidas. Se nos adiestra a aceptar con pasividad el conflicto: "No devuelvas los golpes, aguántate". "No te metas con Juan porque su padre tiene un puesto importante"... Y así cuando alguien nos juega una mala pasada, raras veces reaccionamos abiertamente, y más bien nos limitamos a rechinar los dientes en silencio.

Recapacitemos y tomemos conciencia de que fuimos adiestrados para responder al control emocional manipulativo desde que fuimos capaces de hablar y de entender lo que se nos decía.

Los cordones umbilicales psicológicos, de marionetas, que nuestros padres nos ataban en forma de sentimientos aprendidos, de nerviosismo, ansiedad, ignorancia y culpabilidad, sofocaban nuestra asertividad infantil. Tal vez nos alejaban con eficacia de los peligros reales e imaginarios que asechan a los niños y facilitaban enormemente la existencia de las personas adultas que nos rodeaban.

Pero esos cordones emocionales tal vez tuvieron efectos secundarios indeseables.

Cuando llegamos a la edad adulta y pasamos a ser responsables de nuestro propio bienestar, esos cordones no desaparecieron por arte de magia. Seguimos experimentando sentimientos de ansiedad, ignorancia y culpabilidad que pueden ser utilizados por otras personas —y lo son— para obligarnos a hacer lo que ellas quieren, independientemente de si tienen derecho de exigírnoslo y de si nosotros queremos o no hacerlo.

"¡Haz lo que te digo; yo soy tu padre!"



"El es mi padre; debe tener razón"'



El porqué de la asertividad

El concepto de asertividad floreció como consecuencia de varios cambios culturales importantes en los años sesentas y setentas de este siglo:

- Se comenzó a valorar a fondo las relaciones personales.
- Creció la aceptación social de modos diferentes de vida y de actitudes sociales no tradicionales.
- El movimiento feminista impulsó a la mujer a ser más eficaz y más consciente.
- La creciente perspectiva humanista de los últimos años también fue impulso importante del interés en la asertividad y en las técnicas de capacitación para promoverla.
- En un mundo cada vez más competitivo, la asertividad surge como una respuesta a la necesidad de ser más eficientes como personas y como instituciones.

El ayer ya pasó; piense en el futuro

Los patrones de conducta que manifiesta usted ahora, son repeticiones de conductas aprendidas en el pasado. A par-

tir de hoy tome conciencia de sus conductas no asertivas y actúe en consecuencia.

Siempre es posible encontrar cincuenta razones para no hacer las cosas, de modo que con el tiempo uno llega a dominar el arte de crearse una vida vacía.

A medida que cambien sus actos, también cambiarán sus sentimientos.

Aprenda a desafiar la vida y sus retos constantes. La aserción no es un estado permanente. Usted cambia y también cambian las situaciones de la vida. Aprenda nuevas modalidades para afrontar estos desafíos.

Todos conocemos las causas de muchas de nuestras conductas; pero estamos acostumbrados a estos hábitos y nos da miedo o pereza cambiarlos. Viene a cuento la historia de dos obreros que almorzaban juntos. Uno abrió su caja del almuerzo, sacó el pan, lo mordió y dijo: "¡Vaya! ¡Otra vez una torta de frijoles! Odio las tortas de frijoles".

"¿Y por qué no le pides a tu esposa que te haga tortas de otras cosas?", —preguntó su amigo.

El primero contestó: "¿Qué esposa? Yo mismo me preparo el almuerzo; con lo que ella trae del mercado."

Identifique usted las conductas que están estorbando. Algunas están en su poder; puede cambiarlas sin gran dificultad.

Si no quiere cambiar, siga comiendo diario torta de frijoles.

Ejercicios del capítulo 2

- Autocalifíquese cada persona en el siguiente cuestionario (que es una adaptación del *Rathus Assertiveness Schedule*, 1973). Luego pueden formar parejas y comunicar a los compañeros cómo perciben su asertividad.

CLAVE:

4. Me cuadra en un 100%
3. Aproximadamente soy así.
2. No creo ser así.
1. Estoy muy lejos de ser así.

- Siento que la mayoría de las personas son más asertivas y más agresivas que yo.
- Mi timidez me llevó a no proponer a muchachas (respectivamente, a no aceptar de muchachos) salir juntos en pareja.
- Cuando el alimento que he ordenado en el restaurante no responde a lo que pedí, lo manifiesto al mesero.
- Evito tocar los sentimientos de los otros, aun cuando siento que me han ofendido.
- Si un vendedor o dependiente ha gastado bastante tiempo mostrándome mercancías que no me satisfacen del todo, me cuesta mucho decir: no compro.
- Cuando se me pide hacer algo, insisto en que se me diga el poiqué.

- A veces me gusta participar en discusiones fuertes y duras.
- Lucho por progresar y destacar dentro de mi medio laboral.
- La gente con frecuencia se aprovecha de mí.
- me gusta mucho iniciar conversaciones con ex traños.
- A menudo, ante personas atractivas del sexo opuesto, no hallo qué decir.
- Me inclino a enviar solicitudes por escrito a empresas o universidades, en vez de ser citado a entrevistas directas.
- Me es embarazoso ir a devolver mercancías cuando lo comprado sale malo o diferente de lo pedido.
- Si los parientes o amigos me molestan en algo, trato de sofocar mis sentimientos, en vez de expresar mi fastidio.
- En las reuniones me sucede quedarme sin hacer preguntas por miedo de parecer tonto o ignorante.
- A veces en las discusiones temo irritarme tanto que acabe ofendiendo a los interlocutores.
- Si un conferencista famoso afirma las cosas que yo considero falsas, no trato de hacer oír al auditorio mi inconformidad y mis puntos de vista.
- Cuando he hecho algo que considero muy importante y valioso, trato de que muchas personas lo sepan.
- Soy abierto, claro y seguro en diagnosticar mis sentimientos, y no los reprimo.
- Si alguien ha difundido noticias malas y negativas sobre mí, lo busco de inmediato para pedirle explicaciones.
- Me cuesta mucho trabajo decir no.
- Si en el teatro o en una conferencia, una pareja junto a mí platica en un tono que molesta, les pido que se callen o que se vayan a platicar a otro lado.
- Si alguien se mete delante de mí en la formación, le reclamo.
- En general estoy dispuesto y listo a expresar mis opniones.

La primera tarea será calificar con los números 4, 3, 2, 1. La segunda, identificar los enunciados que son a favor pro-asertividad y los en *contra* .

La tercera, formarse un concepto de la propia asertividad.

- Expliquen en qué áreas de su vida no son asertivos y cómo les afecta en estos dos renglones:

  a) Molestias, malos ratos, sentimientos de depresión
  b) Repercusión de lo anterior en otras áreas de su vida

- Evoquen a sus padres o figuras importantes durante su infancia y recuerden mensajes verbales y no ver bales que hayan deteriorado la propia asertividad.

- Redacten un mínimo de diez frases típicas de las personas no asertivas.

- Describan cómo cambiaría su vida si lograran una personalidad 100% asertiva.

- Formen grupos y representen escenas de personas carentes de asertividad. Pueden escoger escenarios familiares, escolares, de trabajo, deportivos.

- Comenten situaciones históricas y sociales que hayan hecho del mexicano una persona básicamente "no asertiva", y comparen con otros pueblos.

- Discutan algunas circunstancias actuales que han hecho de la asertividad hoy, más que en siglos pasados, un imperativo de primer orden.

"La justicia llevada al extremo
es una extrema injusticia"

Richard Graftor

Mis derechos y su defensa

OBJETIVOS:

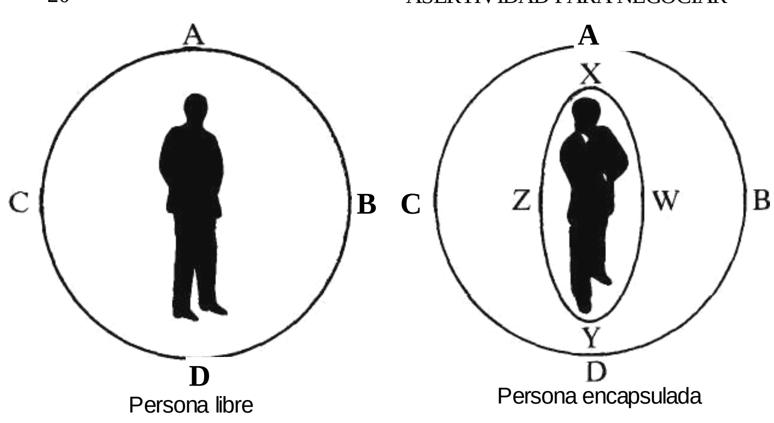
- Que los lectores y/o los participantes se formen una panorámica de los principales derechos de la persona humana y de la importancia de defenderlos para asegurar el adecuado funcionamiento en la vida.

- Que se ubiquen a sí mismos dentro del esquema de la persona libre, o bien, de la persona encapsulada.

- Que tomen conciencia de sus propios derechos en particular y los afirmen en su conducta diaria.

Prisiones emocionales

Algunas personas están tan preocupadamente involucradas en un esquema artificial de lo que es correcto o incorrecto y se conceden tan poca libertad de movimientos, que viven como en una prisión emocional o cápsula de confinamiento.



En estas figuras, el individuo emocionalmente libre considera el territorio limitado por los polos A, B, C, y D como su propio terreno psicológico o su propio espacio vital. Él puede moverse a cualquier parte dentro de estos límites sin sentir que se ha sobrepasado o que ha invadido la propiedad emocional de otros. Si alguien entra en su territorio sin ser invitado, defenderá sin ceremonias sus derechos y le dirá al intruso que se vaya.

La persona "encapsulada" en cambio, se siente incómoda o temerosa y muy insegura cuando pasa más allá de los puntos X, Y, W y Z; siente que no tiene derecho a pasar a otro territorio más allá de la estrecha extensión de su cápsula.

El espacio del "encapsulado" decrece. Pierde libertad y movimientos en conductas negativas.

Muchos experimentan esta dificultad porque no tienen una idea bien definida de cuáles son sus derechos; o tienen una idea equivocada. Otros tienen problemas porque no saben defender sus derechos.

DEBEMOS RECONOCER NUESTROS DERECHOS Y DEFENDERLOS; SI NO LO HACEMOS, OTRAS PERSONAS DEFINEN NUESTRO PAPEL POR NOSOTROS Y DEJAMOS DE SER NOSOTROS MISMOS.

Dudas acerca de los derechos más comunes

¿Tengo derecho a defender mis derechos?
¿Tengo derecho a mimarme a mí mismo?

¿Tengo derecho a contestar sinceramente cuando me preguntan si algo me gusta y no es así? ¿Tengo derecho a decirle al jefe que no quiero trabajar horas extras?
¿Tengo derecho a decirle a mi esposa que ha aumentado demasiado de peso y que ello me repele? ¿Tengo derecho a negarme a atender a un amigo de mi cónyuge, que me es detestable y muy antipático?
¿Tengo derecho a negarle el coche a mi hijo adolescente el sábado por la noche?
Si soy madre de familia, ¿tengo derecho a salir a trabajar dejando a mis hijos en una guardería? Si soy novia de Juan, ¿soy culpable de sentirme atraída por Luis o por Pedro?
¿Tengo derecho a revisar con calma la cuenta del restaurante y a protestar si se me cobra de más? ¿Tengo derecho a equivocarme? ¿Y a pedir disculpas sin menospreciarme ni dejarme menospreciar?

Ejemplos de personas asertivas

• Carlos había sufrido una amputación y estaba hospitalizado para su rehabilitación. Estaba preocupado, ya que dos semanas antes le habían realizado pruebas para un diagnóstico, a propósito de unos dolores en la espalda y todavía no le daban el resultado.

Carlos no creía tener derecho a preguntar a los doctores sobre los resultados de las pruebas: "Están muy ocupados con tantos pacientes. ¿Cómo habrían de preocuparse por mí?".

A través de una plática con el terapeuta, Carlos llegó a admitir que se trataba de su cuerpo y tenía derecho a saber lo que ocurría con él.

Entonces se propuso hablar con el medico. Éste le aseguró que sólo se trataba de un dolor muscular temporal y expresó su extrañeza porque nadie le hubiera informado antes de los resultados de las pruebas. De esta manera, al afirmar sus derechos, Carlos procuró la información necesaria para calmar su ansiedad.

• Otro ejemplo es el de Martha, ama de casa, esposa y madre de tres hijos pequeños. Acudió al psicólogo para comunicarle que su vida estaba en caos. Se ocupaba de todo el quehacer de la casa y del cuidado de los niños desde las seis de la mañana hasta media noche; sufría constante estado de tensión y de fatiga y había desarrollado síntomas hipocondriacos. Quedó aclarado que su mal derivaba de que no reconocía sus derechos en el hogar: leer el periódico, tocar el piano o descansar cuando se sentía cansada.

Después de ensayar algunas maneras asertivas de comunicación, Martha poco a poco aprendió a defender sus derechos y dejó de preocuparse por enfermedades imaginarias; disminuyó su sensación de fatiga y comenzó a disfrutar de la vida.

Derechos básicos

1. Cada persona tiene derecho a ser su propio juez

Si ejercitamos este derecho, tomamos la responsabilidad de nuestra propia existencia y despojamos de esa responsabilidad a los demás. Cuando dudamos de que somos los verdaderos jueces de nuestro comportamiento, nos volvemos impotentes para controlar nuestro destino sin el tutelaje de toda clase de normas acerca de cómo "debemos" comportarnos.

Por supuesto que limitamos este principio a la esfera de lo humano: en mi vida soy más dueño yo que cualquiera de mis parientes o colegas o jefes. No excluimos subordinación de orden religioso y trascendente.

2. Tenemos derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestros comportamientos

El derecho a no dar explicaciones acerca de nuestras acciones se desprende de nuestro derecho asertivo a ser dueños de nuestro territorio y de cuanto somos y hacemos.

Si somos nuestros propios jueces, no tenemos que explicar nuestro comportamiento a los demás para que éstos decidan si es acertado o erróneo, correcto o incorrecto.

Por supuesto, los demás siempre tendrán la opción asertiva de reaccionar y de decirnos que no les gusta lo que hacemos. Nos cabe entonces una triple opción:

no hacer caso de sus juicios y normas,
buscar un compromiso, o
respetar sus preferencias y modificar nuestro comportamiento, pero porque así lo decidimos nosotros.

Si somos nuestros propios jueces, los demás no tienen derecho a manipular nuestro comportamiento ni nuestros sentimientos exigiéndonos razones para luego demostrarnos que estamos equivocados, ni dándonoslas ellos.

3. Tenemos derecho a definir nuestra propia responsabilidad en los problemas ajenos

Aun cuando nuestras acciones puedan haber sido causa directa o indirecta de los problemas de otros, sin embargo ellos tienen la responsabilidad de resolver sus propios problemas, cualquiera que haya sido su causa. Si no aclaramos nuestro derecho a optar por ser responsables de nosotros mismos, los demás podrán manipularnos y nos obligarán a hacer lo que ellos quieran, presentándonos sus problemas como si fuesen nuestros.

Este derecho se ilustra en un conocido chiste. Después de haber sido rodeados por los indios hostiles, el Batidor Solitario se vuelve hacia Tonto y le dice: "Temo que esto sea el final, amigo. Estamos perdidos"; a lo que Tonto, previendo el desastre del explorador, replica: "¿Quiénes están perdidos?"

4. Tenemos derecho a cambiar de parecer

Como seres humanos, ninguno de nosotros es inmutable y rígido. Cambiamos de parecer; decidimos adoptar maneras mejores de hacer las cosas o decidimos hacer otras. Nuestros intereses se modifican según las condiciones, y con el paso del tiempo llegamos a reconocer que nuestras opciones pueden favorecernos en una situación determinada y perjudicarnos en otra.

5. Tenemos derecho a cometer errores... y a ser responsables de ellos

Nadie es perfecto. *Errar forma parte de la condición humana.* Nuestro derecho a cometer errores y a ser responsables de ellos describe simplemente una realidad del ser humano. Sin embargo, a veces somos manipulados por otras personas para sus propios fines si no tomamos conciencia de que los errores son simplemente eso: errores.

6. Tenemos derecho a decir "no lo sé"

Otro de nuestros derechos asertivos es la capacidad de formular juicios acerca de lo que deseamos, sin necesidad de saberlo todo al respecto. Tenemos derecho a decir "No lo sé", sin tener una respuesta para todas las preguntas que otros puedan formularnos.

7. Tenemos derecho a actuar sin la aprobación de los demás

Sea cual sea nuestra conducta, siempre habrá alguien a quien no le guste, o que se sienta herido o molesto con motivo de ella.

Si presuponemos que para relacionarnos adecuadamente con una persona, necesitamos contar de antemano con su buena voluntad y amor fraterno, nos abrimos de par en par a toda suerte de presiones manipulativas.

8. Tenemos derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica

No siempre el raciocinio lógico puede predecir lo que ocurrirá en cualquier situación dada. En particular, la lógica resulta muy poco útil cuando están en juego nuestros deseos, motivaciones y sentimientos, y los de los demás. La lógica y el razonamiento tienden a basarse en afirmaciones y negaciones rotundas en blanco y negro; todo o nada... Pero la realidad es que nuestros deseos, motivaciones y emociones caminan por otras vías y se sustraen al imperio del "todo o nada".

9. Tenemos derecho a decir "no lo entiendo"

Sócrates dijo que la verdadera sabiduría se asienta sobre nosotros cuando nos damos cuenta de cuan poco sabemos de la vida, de nosotros mismos y del mundo. Su observación describe perfectamente uno de los aspectos del ser humano.

Nadie es tan penetrante y rápido de inteligencia como para poder comprender del todo la mayor parte de las situaciones que lo rodean o de los problemas que se le plantean o de las explicaciones que se le proponen.

10. Tenemos derecho a decir "no me importa"

Tenemos derecho a decir que algo no nos importa y que no nos interesa ser perfectos, puesto que las metas y objetivos de un hombre determinado pueden ser diferentes de los de otro.

11. Tenemos derecho a rehusar peticiones sin sentirnos culpables y egoístas

Los humanos somos seres con recursos limitados; necesitamos adminístralos para asegurar lo que es más importante de acuerdo con nuestra escala de valores.

Rehusar la solicitud de alguien no es rechazarlo como persona; por lo menos, no tiene que ser así.

12. Tenemos derecho a ser felices

Tenemos derecho a satisfacer nuestras necesidades, a lograr nuestros objetivos y a procurarnos un bienestar sin lesionar derechos ajenos.

Ejercicios del capítulo 3

- Aplíquense a sí mismos los dibujos de la página 20. Reprodúzcanlos expresando la situación en que cada uno se encuentra.

- Hay tres niveles de profundidad en el conocimiento y en la actuación de las personas:

  lo. Darnos cuenta de lo que hacemos.
  2o. Hacer algo a partir de que nos hemos dado cuenta de una situación.
  3o. Analizar reflexivamente lo positivo y negativo de las experiencias.

  Identifiquen el nivel que han alcanzado en alguna de sus actividades y en algún cambio realizado en sí mismos.

- Con la escala del 5 al 10 califíquense en cada uno de los doce derechos básicos y señalen los tres que en su medio son menos reconocidos. Distingan: *a)* el medio familiar; *b)* el medio laboral.

- Piensen en algún derecho que tienen y que no hayan sabido hacer reconocer. Exprésenlo en grupos y los compañeros ayuden a reafirmar y retroalimentar.

- Señalen las principales dificultades que encuentran en el ejercicio de los derechos enumerados en el texto bajo el número 1 y número 2.

- Los que son padres de familia, identifiquen cuáles de los doce derechos han regateado a sus hijos. Discurran sobre los modos de corregir estos desvíos.

- Elaboren un cartel titulado "La asertividad"; un cartel por cada grupo de tres o cuatro, si es que toman el curso.

"El hombre pone su esperanza
en el hombre"

Proverbio rumano

4

Génesis de la asertividad

OBJETIVOS:

- Que los lectores y/o los participantes descubran las raíces de la asertividad en la misma condición humana, sujeta a adaptarse para sobrevivir en el medio cambiante.
- Que sepan distinguir claramente entre la asertividad y las diversas formas de agresividad.
- Que tomen conciencia de cómo muchos progresos de la tecnología favorecen la asertividad.
- Que canalicen hacia conductas asertivas la agresividad que muchas veces experimentan.

Sobreviven los más aptos

Si no existiera en los individuos una capacidad hereditaria para enfrentarse a toda clase de problemas, la especie humana habría dejado de existir desde hace mucho.

A pesar de ciertas profecías apocalípticas, los seres humanos somos los organismos más perfectos, más adaptables, más inteligentes y más resistentes que ha producido la evolución natural.

La paleontología confirma que hace milenios tuvo lugar en esta tierra una larga lucha evolutiva. En esa lucha, nuestros antepasados compitieron con otras especies animales para la supervivencia bajo condiciones durísimas impuestas por las fuerzas ecológicas de la naturaleza.

Nosotros hemos sobrevivido y prevalecido, mientras otras especies se han extinguido o se encuentran en vías de extinción, porque estamos constituidos fisiológica y psicológicamente para sobrevivir bajo casi toda clase de condiciones.

Nuestros antepasados primitivos sobrevivieron, no a pesar de los problemas que se les plantearon, sino a causa de ellos.

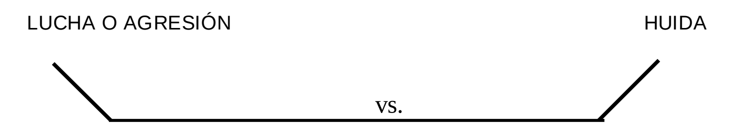
Procedemos por evolución de una serie de animales que desarrollaron la capacidad de resolver sus problemas en tiempos muy duros y en un medio inclemente. Gracias a esta capacidad, no solamente hemos dominado la Tierra y nuestro medio ambiente, sin que haya otra forma de vida susceptible de ser comparada con nosotros en lo que se refiere a la capacidad de luchar con éxito contra las dificultades, sino que estamos en el proceso de preservar nuestra tierra y las demás especies biológicas, con miras a la supervivencia de las generaciones futuras.

Capacidad hereditaria de lucha

Si observamos los principales comportamientos de lucha o de competencia en las especies subhumanas, particularmente en los vertebrados, siempre que surge un conflicto entre los individuos de la misma especie aparece una reacción de lucha o de huida por parte de al menos uno de los animales en contienda. Estas dos clases de reacción parecen casi automáticas, como preprogramadas, y son de gran valor para la supervivencia.

También los seres humanos luchamos y huimos unos de otros. A veces huimos a la fuerza, otras veces libremente; en ocasiones abiertamente, más a menudo disimulando nuestra reacción frente al contrincante.

Luchamos o nos damos a la fuga porque procedemos por evolución de antepasados prehumanos que emplearon con éxito esas mismas reacciones de defensa.



Aunque tenemos la lucha y la huida en común con los animales inferiores que actualmente sobreviven, lo que sobre todo nos distingue de las demás especies es nuestro cerebro, grande, nuevo, verbal y capaz de resolver problemas, formado evolutivamente mediante la adición de sucesivas capas sobre el primitivo cerebro animal, más simple, más automático y más predeterminado.

Las tres principales formas de comportamiento para la supervivencia en los humanos

Nosotros, gracias a nuestros antepasados más desarrollados y mejor logrados, contamos con tres principales modos de comportamiento para la supervivencia y la relación con los demás:

1. La lucha = agresividad
2. La capacidad de razonar y expresar verbalmente = asertividad
3. La huida = no asertividad

La lucha y la huida del peligro son las reacciones que hemos heredado de nuestros antepasados prehumanos. Comunicarnos verbalmente unos con otros y resolver nuestros problemas de manera asertiva es conquista progresiva de nuestra especie.

Ejercicios del capítulo 4

- Escriban una lista de los estímulos que durante su infancia hayan propiciado las conductas asertivas. Sean concretos y específicos; mencionen mensajes verbales y no verbales recibidos de sus padres y de otras figuras parentales.

- Describan personas que exhiben conductas extremistas: por exceso (agresivas) y por defecto (inhibidas, de huida). Señalen y analicen las características de unas y otras.

- Quienes sean jefes o padres de familia, comenten cómo fomentan la asertividad en sus subordinados o en sus hijos.

- Representación de papeles. Representen los tres caracteres descritos en este capítulo (el agresivo, el asertivo y el inhibido) en esta forma: seis voluntarios realizarán tres diálogos de parejas en que cada uno de estos tipos, por turno, discuta sobre algún tema con una persona asertiva.

- Escriba cada uno la historia de sus principales objetivos vitales y de sus más notables cambios de actitud y de conducta.

- Discutan en qué sentido el progreso y desarrollo tecnológico significa liberación del hombre, y en qué sentido puede significar esclavitud.

"Lo que piensas pertenece a muchos.
Sólo es tuyo exclusivo lo que sientes.
Si quieres que sea tuyo lo que
piensas, has de sentirlo".

Schiller

5

Los componentes emocionales de la asertividad

OBJETIVOS:

- Que los lectores y/o los participantes aprendan a valorizar algunos sentimientos como motores dinámicos de la asertividad.
- Que identifiquen las ventajas de la expresión correcta de los sentimientos y las desventajas de su represión o de expresiones distorsionadas.
- Que sepan reconocer los casos más comunes en que las personas suelen engañarse, creyendo expresar sentimientos cuando en realidad están evadiendo y reprimiendo.
- Que descubran la importancia que tiene la asertividad para el logro de la intimidad.

- Que su conducta refleje habitualmente una integración armónica del sentimiento, el pensamiento y la acción.

Los resultados benéficos del entrenamiento asertivo

Algunas personas pueden hablar con facilidad de lo que piensan, pero no de lo que sienten. Se les dificulta manifestar su emotividad y dejarla fluir libremente.

Otras ni siquiera están seguras de cuáles son sus sentimientos; y se da el lamentable caso de individuos para los que resulta imposible articular una sola emoción; como que han perdido el contacto con sus sentimientos y acaban por ser insensibles a los mismos.

Quien ha perdido el control sobre un área importante de sus relaciones interpersonales, se siente cada vez más resentido y angustiado. Decrece su autocontrol y aumenta su insatisfacción consigo mismo y con los demás. Limita mucho la intimidad que logra en las relaciones, y arroja una carga tremenda sobre amigos y familiares: ellos tienen que saber leerle la mente para descubrir lo que en verdad siente. *Como nunca revela su auténtico yo, nunca puede sentirse realmente cómodo con los demás*.

El entrenamiento en asertividad procura la experiencia tonificante de los sentimientos y de la expresión espontánea de los mismos porque no ve los sentimientos como emociones aisladas, sino como una parte constitutiva del individuo, que debe integrarse con todas las demás. El entrenamiento asertivo pretende a través de conductas específicas, *unir el pensamiento, la acción y el sentimiento,* de modo que se conviertan en una unidad vital, lo mismo que los sentidos del gusto y el olfato forman una unidad durante el acto de comer.

Características del entrenamiento asertivo

El entrenamiento en asertividad especifica que:

1. La *experiencia* de los sentimientos no es suficiente por sí misma para el bienestar del individuo, y que

2. La *expresión* de los sentimientos tampoco basta por sí sola.

Toda psicoterapia tiene como fin incrementar la sensibilidad del paciente hacia sus propios sentimientos, pero la asertividad establece que también *una persona debe ser capaz de comunicar a otras lo que siente, en el momento mismo, y de una manera directa, honesta y apropiada.*

La expresión y la comunicación de sentimientos no es una mera cuestión de palabras, sino que comprende toda la persona e implica: tono y expresión de la voz, expresión facial, ademanes, miradas, etc.

El entrenamiento asertivo llama a estas conductas *hablar del sentimiento* y pretende enseñar y adiestrar en torno a ellas.

En cuanto un individuo incorpora a sí mismo el hecho de experimentar un sentimiento y domina las conductas involucradas en esta situación, se vuelve una persona más viva, más sensible y consciente de sus propios sentimientos y más abierta a lo que sienten los demás, reaccionando en forma espontánea en las diversas situaciones.

Cómo el entrenamiento asertivo cambia la conducta

A diferencia de quienes no pueden expresar lo que sienten, algunas personas sufren sólo pequeñas deficiencias en la expresión de sus sentimientos.

Su problema consiste en que experimentan los sentimientos en forma subjetiva y no los manifiestan lo suficiente, por lo que sólo les permiten jugar un papel marginal en su vida.

Es frecuente que el terapeuta obtenga resultados con el simple hecho de dar instrucciones como: "pon más sentimiento en tu voz", "sé más vivo cuando hablas", "usa más gestos", "dilo más directamente".

Muchas personas se sienten al principio poco naturales al seguir estas directivas. Sin embargo, éstos son elementos que propician el cambio de conducta, y quien las practica acaba por hallar un estilo propio natural y se encuentra con que ha crecido en espontaneidad y registra emociones muy ricas y cambios favorables en sus actitudes.

El logro de la intimidad

Lamentablemente existen muchos individuos para quienes la intimidad resulta en extremo difícil y lejana.

Inseguros de lo que sienten, probablemente ni siquiera sepan que sus conflictos se deben a la falta de contacto con sus propios sentimientos y a su deficiente capacidad expresiva en este campo.

Para disminuir y hacer desaparecer esta incapacidad emocional, el entrenamiento asertivo busca enriquecer el contenido de la comunicación.

Al concentrarnos en el contenido:

- nos volvemos más conscientes de nuestra decisión de expresar los sentimientos.
- tomamos conciencia clara del sentimiento que estamos tratando de expresar (es decir, de que ese sentimiento existe en nosotros) y nos entrenamos para ser más sensibles con respecto a nuestra persona.

- Conseguimos, en la medida de lo posible, que la otra persona llegue a conocer realmente los sentimientos que hemos expresado.

Con ello se logra un gran avance en la búsqueda y en el logro de la intimidad. Y una vez que se logra estar más capacitado para expresar lo que se siente, se desarrollan en forma espontánea otros aspectos y otras vías para manifestar el sentimiento; la voz, la postura, las expresiones faciales y corporales, etc..

Lo que no es hablar de sentimientos

Como muchas personas creen que se están expresando a sí mismas sin que en realidad consigan hacerlo, es útil señalar algunos comportamientos que se pensarían como formas de hablar del sentimiento pero que en realidad no lo son.

- Concentrarse en decir lo que uno piensa: no es lo mis mo lo que se piensa que lo que se siente. Pensar y ex-

presar los propios pensamientos es importante y con frecuencia puede abrir el camino a la expresión de lo que estamos sintiendo, pero es necesario estar sobre aviso de que desde el momento que empleamos la frase "yo pienso", no estamos refiriendo nuestros sentimientos.

- Hablar ampliamente de hechos que nos conciernen: puede darse el caso de que hablemos largo y tendido sobre circunstancias que nos atañen, sin que en reali dad estemos revelando nada directo de nosotros mis mos, ni de lo que pensamos, ni de lo que sentimos.

- Decir lo que pensamos que deberíamos sentir o lo que otra persona espera que sintamos: Al hacer esto se bo rra la propia identidad y se vuelve uno un espejo del mundo que le rodea.

- Pensar que estamos expresando verdaderos sentimientos cuando explotamos y dejamos salir con rabia nuestra hostilidad: la falta de expresión de los sentimientos hace que éstos se acumulen hasta encontrar salida en forma violenta. Algunas personas creen —lo que es incorrecto— que para expresar verdaderamente un sentimiento, hay que hacerlo de manera exagerada.

- Sustituir sentimientos por racionalizaciones: como el sujeto no sabe expresarse a sí mismo, pone como pretexto y pantalla las posibles reacciones de los demás, disculpándose con frases como: "mejor no le digo nada; lo voy a herir", o "entonces dejará de quererme", o bien; "total, no tiene importancia". Estos no son sentimientos, son excusas.

Lo que sí es hablar de sentimientos

Hablar de los sentimientos *es la comunicación apropiada de nuestro ser emocional que continuamente reacciona y cambia*.

Quien habla genuinamente de sus sentimientos manifiesta ciertas características y se atiene a ciertos postulados.

- Es específico: es decir, directo; enfoca una persona, objeto o acción específicos. Emplea frases como: "me gusta su vestido", "yo quiero ir a ver la película tal en el cine X", "yo desprecio al político fulano y todo lo que él representa", "yo admiro la manera en que le exigiste puntualidad a la señora Pérez".

- Acentúa el uso deliberado del pronombre de primera persona (yo, me, a mí), seguido por verbos que expresen sentimiento: por ejemplo, "me gusta esto"; "me siento mal acerca de lo que te hice sin querer"; "me gustaría salir con él, luce tan atractivo"; "yo quiero hacer esto", "querida, yo te amo".

- Es sencillo: evita calificar sobreponiendo adjetivos y ofreciendo tal cantidad de explicaciones gratuitas que al final nadie sabe cuál es el sentimiento. Nótese la diferencia entre esta farragosa afirmación: "Cuando hablaste noté que muchas personas estaban oyendo atentamente. Algunos parecían como si estuvieran de acuerdo contigo, pero unos pocos tenían una mirada de extrañeza. Sin embargo, en general, pienso que lograste imponer tu criterio", y ésta otra muchísimo más afortunada: "Me gustó la forma en que expusiste el punto tal. Fuiste claro y conciso. Muchas personas no lo hubieran hecho tan bien".

- Es sincero: al contrario, quien expresa sus sentimientos sin sinceridad, recurre a disfraces y hace cada vez más fuerte su máscara emocional.

- Es apropiado: muchas personas que tienen dificultades en esta área confunden la expresión de las emociones con la pérdida del control. *El asertivo no agrede, ni se propone humillar, ni condenar.* Por eso prefiere el "yo siento así y asá" al "usted es así y asá."

Ejercicios del capítulo 5

- Formen grupos de cuatro o cinco personas. Asígnense a cada una tres minutos para que hable frente al grupo sobre el tema que desee. Los compañeros del grupo escriban en silencio todas las observaciones sobre los componentes asertivos o no asertivos, tales como ideas expuestas, tono de voz, ropa, postura corporal, expresión facial, ademanes. Al terminar, informen oralmente sobre sus observaciones, de modo de dar retroalimentación.
- Redacten una lista de sus principales emociones, y luego expliquen en qué situaciones principalmente surgen éstas y en qué formas las expresan.
- Identifiquen los sentimientos que experimentan en determinadas situaciones difíciles. Enseguida reformúlenlos tres o cuatro veces.
- Piensen en algún problema actual en que se sientan mal a causa de X situación. Formulen la propia vivencia redactándola exclusivamente con frases en primera persona singular.
- Expresen, en la forma más descriptiva que puedan, sus sentimientos específicos hacia cada persona de su familia.

- Por turno, uno por uno pasen frente al grupo y "hablen asertivamente con su cuerpo"; es decir, actúen *silenciosamente* en forma asertiva, segura, serena, poderosa.

- Piensen alguna situación que les provoque mucho disgusto y aun rabia. Pasen a expresarla con toda la vehemencia que puedan.

- Divida el instructor al grupo en subgrupos. Propóngales, en plan de competencia intergrupal, algún problema de muy difícil solución, tal que los participantes lleguen a frustrarse. Analicen después los sentimientos y las expresiones de los mismos.

- Escriban tres frases que empiecen con las siguientes palabras: "me gusta..."; otras tres con "me disgusta..."; otros tres con "me da coraje..."; otras tres con "me da alegría..."

  En total doce frases.

- Escriban un ejemplo concreto de un intercambio no asertivo que hayan tenido recientemente. Describan lo con todos los detalles y analicen:

  1. Todo lo que pensaron en tal ocasión
  2. Todo lo que sintieron
  3. Todo lo que dijeron
  4. Todo lo que hicieron
  5. ¿Cuáles fueron los motivos que los llevaron a comportarse en esa forma?

"La mujer tiene destino propio; sus primeros deberes son para consigo misma, no relativos ni dependientes de la entidad moral de la familia que un día podrá constituir o no constituir; su felicidad y dignidad tiene que ser el fin esencial de su cultura, y, por consecuencia, está investida del mismo derecho a la educación que el hombre."

Emilia Pardo Bazán

6

La asertividad en el varón y en la mujer

OBJETIVOS:

- Que los participantes tomen conciencia de cómo algunas expresiones culturales corrientes moldean en formas injustas los roles masculinos y femeninos.
- Que tomen conciencia de algunos potenciales hasta ahora no reconocidos en las mujeres y se motiven a trabajar por la igualdad de ambos sexos.
- Que tanto los varones como las mujeres exhiban conductas significativas de dicha igualdad natural entre los sexos.
- Que quienes son mujeres identifiquen eventuales inhibiciones de tipo cultural que les hayan impedido realizarse en alguna área de su vida, y las combatan.

Trampas que han impedido a la mujer ser asertiva

Desde el punto de vista socio-cultural, los roles del varón han diferido mucho de los roles de la mujer, originando problemas específicos de asertividad para la mujer.

Durante siglos, la mujer sufrió una discriminación frecuentemente tiránica a causa de su sexo, siendo considerada "una cosa", un objeto de placer, un ser inferior que se vendía, compraba o manipulaba a capricho.

Desde tiempos inmemoriales fue sujeta a normas rígidas de comportamiento que la limitaban a través de críticas, imposiciones, represiones y prejuicios, confinándola a roles secundarios, cuya principal característica era la de mantenerla al servicio del varón.

Madre, hija, empleada o compañera, le correspondía estar y aparecer en segundo término; y resultan conocidas múltiples frases que apoyan esta condición. Bástenos dar un botón para muestra: "detrás de un gran hombre, siempre hay una gran mujer."

Si queremos averiguar el origen de esta subordinación discriminatoria, probablemente tengamos que referirnos al influjo del pensamiento judío, tal cual se expresa en el texto bíblico repetido y meditado de generación en generación a lo largo de tres mil años: "...Dijo Dios: no es bueno que el hombre esté solo; voy a hacerle una ayuda adecuada.. Entonces Dios hizo caer un profundo sueño sobre el hombre, el cual se durmió. Y le quitó una de sus costillas rellenando el vacío con carne. De la costilla que Dios había tomado del hombre, formó una mujer y la llevó ante el hombre..." (Génesis 2).

Una vez "puesta en su sitio" por una sociedad creada por y para los varones, a quienes agradaba y convenía la sumisión femenina, se erigieron en dogma muchas racionalizaciones en apoyo del papel pasivo que habría de corresponder a "ese segundo sexo".

Filósofos, científicos, hombres de letras y políticos contribuyeron a secundar la idea. Pitágoras dijo que el Buen Principio creó el orden, la luz y al varón, mientras que el Mal Principio creó el caos, la obscuridad y la mujer; Schopenhauer la describió como un "animal de cabellos largos

e ideas cortas"; Alejandro Dumas observó que fue lo último que hizo Dios, descansando después, así es que "se nota en ella la fatiga del autor del universo". Averroes dijo que "es el hombre imperfecto"; Tucídides, que "la mujer sólo es algo cuando nada es el varón"; Ramón y Cajal la define como "la pildora amarga que la naturaleza y el arte se han complacido en dorar para que el hombre la trague más fácilmente"; Osear Wilde opinó que "son un sexo decorativo"; Nietzsche, por su parte, preguntaba: "¿vas donde una mujer? No te olvides del látigo"; y Freud, para acabarla de rematar, afirmó que las mujeres son hombres incompletos que envidian el pene.

Es cierto que pueden aducirse como contrapeso algunas expresiones que exaltaban a la mujer, frases como ésta de Destouches: "La mujer es un intermedio entre Dios y el Ángel"; pero son literatura hueca; que no contribuía a ubicar a la mujer en su verdadera realidad.

Las mujeres, que por regla general recibían una educación bastante inferior a la de los hombres y que eran inducidas a no pensar y a no manifestarse, permanecían, como clase, en el silencio.

Y ahora, ¿qué sucede?

Todavía persiste un buen volumen de segregación y discriminación sexista que da como resultado, entre otras, situaciones de este tipo:

- Diferentes tratamientos legales para hombres y mujeres ante casos como adulterio o derechos sobre los hijos.
- Sueldos menores para las mujeres, comparados con los que reciben los hombres en los mismos puestos. (Se escuchan afirmaciones como: "Nunca rendirá igual que un hombre", o "¿cómo voy a pagarles lo mismo? Él se sentiría disminuido")
- Enfoque de la mujer como objeto sexual, pasando por alto sus más valiosas capacidades humanas. ("¿Qué te parece la nueva secretaria?... Tiene bonitas piernas").

- Prejuicios sobre su capacidad técnica y de raciocinio. ("¿Dónde se vio una hembra que sepa pensar?")
- Prejuicios en cuanto a la influencia del periodo menstrual y de la maternidad en su conducta laboral. ("En esos días no se le puede dar ningún trabajo", y "yo no contrato mujeres; en cuanto se embarazan, dejan todo").

En los últimos lustros, la evolución respecto a la igualdad de los sexos ha sido favorable, pero aún queda mucho camino por recorrer.

La mujer y el planteamiento existencial

Hay tres preguntas que son existencialmente básicas para todo ser humano:

1. ¿Quién soy?
2. ¿Qué hago en este mundo?
3. ¿Quiénes son los que me rodean?

Por lo general, si una mujer explora su identidad a través de estas preguntas, responderá ubicándose en un rol dependiente: "soy una madre, una esposa..."; mientras que un hombre se identificará por el rol profesional; "soy médico", "soy plomero...". Es raro encontrar un varón que se describa diciendo: "soy, ante todo, padre".

Sin embargo, las múltiples necesidades de una mujer contemporánea (estructuración gratificante del tiempo, autorrealización, autonomía, aprobación social y personal, consecución de bienes materiales) son cubiertas más adecuada y exitosamente cuando ella es capaz de funcionar en varios roles.

El hogar en sí no siempre satisface, aunque tampoco el trabajo fuera de casa resulta una panacea, ya que en ocasiones empeora determinados conflictos y requiere una reestructuración de las tareas y relaciones familiares.

.Lo importante no es necesariamente "dónde" (¿en el hogar? ¿en la empresa?) sino que la mujer actual enfrente el desafío de emplear sus capacidades y recursos de manera

que todos salgan ganando, y muy especialmente, que ella se sienta realizada como persona.

Las trampas más comunes

Analicemos a continuación los principales problemas que enfrenta la mujer, relacionados con su actividad o rol profesional. Estos problemas adquieren frecuentemente la característica de "trampas" que impiden la evolución y el desarrollo, y entran en dos categorías:

a) Intrapersonales
b) Interpersonales

a) Problemas intrapersonales

Hay numerosas normas rígidas, carentes de fundamento que, sin embargo, han sido asumidas como verdaderas tanto por hombres como por mujeres, convirtiéndose en postulados y en máximas indiscutibles. Por ejemplo:

"Las chicas lindas no necesitan estudiar; a los hombres eso no les gusta."
"Las mujeres sólo sirven para la cocina y para la cama."
"Cuando seas grande, lo único que tienes que procurar es hacerle la vida grata a tu marido."
"Nosotras nacimos para sufrir."
"Lástima que no naciste varón."
"Si compites con los hombres, no podrás casarte nunca."
"Si compites, van a pensar que no eres mujer."

Estos mensajes han llevado a muchas a asumir decisiones irracionales que limitan su potencial de realización, al obedecer ciegamente los mensajes verbales o no verbales recibidos en la infancia.

En infinidad de casos, el hecho de observar las conductas sumisas, torpes o exclusivamente domésticas de la madre, influye profundamente en la niña en desarrollo. Cuando

esa pequeña crezca, es muy probable que repita las pautas aprendidas tempranamente, a menos que las analice críticamente y decida cambiarlas.

Porque a pesar de que nuestro mundo esté modificándose con gran rapidez, no basta con que cambien las pautas sociales; para que los cambios sean efectivos deben darse en el fuero interno de la persona. Cuando evoluciona la sociedad, pero un ser humano sigue siendo el mismo, se queda desfasado con respecto a la cultura. Tal es el caso de ciertos inmigrantes que siguen viviendo las tradiciones de su tierra natal, sin integrarse a la nueva patria.

En caso inverso, cuando una persona se adelanta a su época, como sucede con los innovadores y los pioneros del pensamiento, suele ser incomprendida y acosada y se le considera también inadaptada.

En la práctica, la sociedad misma nos somete a un proceso de evolución a través de diferentes grupos: familiares, religiosos, políticos, laborales, etc..

Ellos ejercen influencia sobre los padres (o sustitutos) y éstos, a su vez, la transmiten a sus hijos.

Cambiar, independientemente de los medios de presión que actúan sobre nosotros, implica borrar las viejas "cintas" que nos grabaron en la infancia y tomar nuevas decisiones vitales.

Para ello es preciso analizar la validez y concordancia de esos mensajes con la realidad, ubicar nuestras necesidades personales, mantener los mensajes adecuados y descartar o "archivar" los que no lo son, de modo que pueda llegarse a otra manera de pensar más nueva y acorde con nuestras posibilidades y nuestro potencial. Así estaremos más libres para vivir exitosamente nuestra vida en el mundo actual.

b) Problemas interpersonales que vive la mujer en otros roles

1. Rol de pareja

- *Mujeres casadas que no han trabajado nunca*
  Si trabajan obedeciendo a motivos económicos, es más probable que cuenten con el apoyo del esposo que si lo hacen por autorrealización; pero

aun así, el marido puede sentir celos, inseguridad, competencia o depresión al considerar que no es capaz de mantener su hogar él solo.

Si el motivo no es económico, puede decir cosas como:

"¿Qué? ¿Ya no estás feliz en tu hogar?"
"¿Te quieres poner a la moda?" "¿Qué es lo que vas a buscar realmente fuera de casa? ¿Otro hombre?" "Lo que te hace falta es tener otro bebé" "Mi mamá nunca trabajó; fue una fiel compañera de mi padre."
"Si no fuera por los chicos, yo aceptaría que trabajes"
"La casa no se puede quedar sola." "¿Qué pensarán los vecinos si a esta edad empiezas a salir sin mí?" "¿Qué tienes tú que ofrecer en un trabajo?"

No obstante, hay que reconocer que muchos maridos colaboran con entusiasmo; son los que se sienten seguros y respetan las necesidades de su pareja.

Pero en la vida de una mujer hay muchas más responsabilidades que obedecer ciegamente los deseos del marido. Dejando de lado el problema central de la autorrealización de la mujer como persona, puede darse el caso de que ella se separe, se divorcie o quede viuda, y entonces, tal vez en forma brutal y repentina, tenga que enfrentar la exigencia de ganarse el sustento sin preparación técnica ni seguridad suficiente en sí misma. Y aun así debe sostener a sus hijos.

Es mejor prevenir que curar. Es racional que toda esposa contemple la posibilidad de perder a su pareja y busque un claro conocimiento de los bienes comunes y de los seguros y medidas que se deben tomar en ese caso infortunado.

Claro que muchos maridos reaccionarían mal si ella les pregunta: "Querido, por si te pasara algo, quiero información sobre nuestros recursos." Él, lastimado, puede captarla como una Lucrecia Borgia y responder: "¿Ya quieres librarte de mí?", reaccionando en forma paranoide contra ella.

La mujer pensará entonces: "Esto me pasa por preguntar estas cosas. Es mejor que se ocupen los hombres del dinero. Total, ¿cómo le va a pasar algo a mi marido?". Y renunciará a sus derechos, y todo volverá a su carril banal.

La mujer que pretende trabajar no habiéndolo hecho nunca puede encontrarse también con que su marido sea de los que se sienten fuertes a través de causar en forma constante la inseguridad de la esposa. Ante esto, hay que reflexionar en que nadie tiene derecho a poner un límite al crecimiento de otros y en que cada mujer debería sopesar qué gana y qué pierde en sus distintos roles (como ser humano, como mujer, como profesional, como madre, como compañera, etc.) ante situaciones como la anterior.

Es bueno que si decide cambios fundamentales, los realice gradualmente, dando tiempo para que su cónyuge se acostumbre a una idea que a primera vista le resulte chocante y que no estaba en el "contrato original" del matrimonio. En la mayoría de los casos, si él la quiere y la respeta, acabará por cooperar.

Hay que tener siempre en cuenta que estos cambios de la esposa imponen cambios en los roles del marido. Él necesitará tiempo para ajustarse, asumir mayor responsabilidad dentro del hogar (pasar más tiempo con los hijos, enfrentar nuevas decisiones, lavar platos, hacer compras, cocinar a veces) y modificar su sistema de trabajo (llegar más temprano, rechazar algunos compromisos y hasta cambiar de trabajo, por ejemplo).

Sin embargo, no necesariamente hay que culpar al marido de una carencia de autorrealización de la esposa. Muchas veces, dentro de un proceso de crecimiento, la mujer pasa por etapas de rebeldía que dirige hacia su cónyuge, aunque en realidad él sea muy moderado como figura autoritaria. Esta etapa de *rebelión adolescente tardía* es peligrosa para la estabilidad del matrimonio porque tiende a provocar al marido e invitarlo a que reaccione agresivamente. Lo que ella precisa es borrar los mensajes negativos que asumió en su infancia, reconciliarse consigo misma y percibir a su marido tal cual es.

Resulta razonable calcular un plazo de un año como mínimo para que una pareja se reajuste a nuevos desarrollos de la esposa, ya sean laborales o sociales.

Mujeres casadas que ya han trabajado

El cambio aquí puede consistir en volver a trabajar cuando el último hijo se casa, o tal vez antes; o bien, en retomar los estudios.

La mujer puede hallar oposición, colaboración o indiferencia del esposo:

"¿Ahora se te ocurre volver a salir a trabajar, a tu edad?"

"Precisamente ahora, cuando podemos vivir tranquilos ¿te quieres meter en un nuevo problema?"

"¿No te alcanza con lo que gano?"

"¿No ves los peligros que hay en la calle?"

"En las empresas ven a las mujeres como programas sexuales". (Así las ve él; se está proyectando al hablar así.)

"Tienes que cuidar a tu madre."

"Tienes que cuidar a tu suegra."

"Te ofrezco un puestecito en nuestra fábrica."

Pero también la reacción puede ser:

"Hubiera querido que mi madre hiciera lo mismo que vas a hacer tú. Puedes contar conmigo. Tal vez al principio me cueste un poco, pero me voy a acostumbrar."

2. Rol de madre

Ha sido una creencia bastante extendida que el trabajo extrahogareño de la madre deteriora necesariamente su relación con los hijos; y médicos como Freud y Spock, este último famoso en Estados Unidos por sus obras sobre crianza infantil, reafirmaron tal creencia.

Los hechos desmintieron la creencia, demostrándose en investigaciones científicas que la relación *materno-infantil y materno-adolescente, mejoraba en algunos casos con el trabajo autorrealizador de la madre.* El mismo Spock reconoció públicamente su error en 1971.

Se confundía la cantidad de tiempo compartido con la calidad de los vínculos. Si una madre necesita y desea una

actividad extrafamiliar y no puede desempeñarla a causa de sus hijos, es probable que se frustre a pesar de su mejor buena voluntad y que envíe mensajes no verbales de irritación, rechazo o depresión. Sería preferible que limitara su tiempo de contacto, pero que éste fuera de calidad, al sentirse gratificada en ambos roles.

Hay que ver el trabajo materno desde diferentes puntos: algunas madres trabajan para sobrevivir y mantener a sus hijos, otras para no estar con su familia, otras por no poder dejar de trabajar (compulsión) y otras para su completo desarrollo personal. Este último caso es el óptimo, si ella puede escoger la tarea que le agrade, donde rinda y produzca.

Es bueno reconocer que la disyuntiva "o trabaja o es madre" es un pensamiento rígido, incompatible con la flexibilidad de crecimiento. Esa "o" puede cambiarse por una "y".

Otro problema que hay que tomar en cuenta es que muchas mujeres que trabajan se sienten culpables por no ser "buenas madres", y luego tienden a sobreproteger a los hijos a modo de disculpa.

Esta sensación de culpabilidad suele acentuarse si gozan mucho del tiempo que pasan fuera de casa, y disminuye si se dan permiso de gozar ambos roles.

Tampoco caigamos en el otro extremo: creer que es indispensable que una mujer trabaje fuera de casa, para sentirse exitosa. Está bien que trabaje siendo madre y también está bien que no lo haga si no lo desea. Lo que queremos decir es que *no es positivo satisfacer un rol a través de otro rol ni mediante otra persona.*

Si una mujer disfruta enseñando a bailar no satisfará esa necesidad por muy bien que se lleve con su familia; ni tampoco si su hija años más tarde instala una academia de danza. Lo más que lograría sería una compensación sustitutiva.

Por otra parte, también debe tomarse en cuenta que, por grande que sea el éxito laboral, no reemplaza por sí solo el amor de un hombre o de unos hijos.

En conclusión, toda mujer tiene destino propio y derechos para consigo misma: su felicidad y su dignidad personal, a través de sus distintos roles.

Ella misma debe fijar sus metas en la vida y propiciar los pasos para los cambios positivos. Estos son principalmente:

- Pensar, analizar
- Decidir
- Planificar la acción
- Ejecutar los propios planes y proyectos a través de pasos graduales.

Ejercicios del capítulo 6

- Escriban una breve historia de un personaje femenino, a su elección. Señalen claramente el final o conclusión de la minibiografía. Luego léanla en grupos, coméntenla e identifiquen los mensajes sobre la mujer que dichas historias contienen explícita o implícitamente.

- Comenten, tanto los varones como las mujeres, qué tipos de mensajes recibieron de su medio ambiente infantil en el sentido de discriminar a la mujer.

- Amplíen la lista que ofrece este capítulo de frases discriminativas de la mujer.

- Señalen algunos mitos de nuestra cultura, o de otras culturas, con respecto a la mujer y a la relación de ella con el varón.

- Analicen los mensajes subyacentes de canciones mexicanas que toquen el tema de la mujer.

- Realicen una representación de papeles de una familia que discute en forma polémica cómo y dónde pasar el próximo fin de semana. A continuación

identifiquen las ideologías y las actitudes existenciales relativas a nuestro tema.

- Si estudian en un grupo mixto, formen dos subgrupos: uno masculino y otro femenino. En el primero enumeren los derechos de los varones en la familia y en el trabajo; y en el segundo los derechos de la mujer en la familia y en el trabajo.
  Luego reúnanse ambos grupos y hagan concordar mutuamente sus respectivas posiciones.

"Espero que no hayas llevado una vida doble, aparentando ser malo y siendo en realidad bueno. Eso sería hipocresía."

Osear Wilde

7

Los enemigos de la asertividad

OBJETIVOS:

- Que los lectores y/o los participantes aprendan a identificar los diversos tipos de conductas carentes de asertividad:
  a) en sí mismos
  b) en otras personas

- Que analicen los procesos de estas fallas para desenmascararlas y poder defenderse de ellas.

- Que tras detectar sus propias grietas de asertividad, adopten comportamientos que las vayan "cerrando".

La cualidad de ser asertivo no cae dentro de las categorías de negro y blanco. Posee tantos matices como posibilidades hay de combinar los colores en la paleta de un artista.

Nos formulamos preguntas tales como: ¿Cuándo es bueno defenderse y cuándo es incorrecto? ¿Cómo reconocer cuando una persona es agresiva o es asertiva? ¿Por qué a veces soy asertivo y a veces no?

Tipología de los individuos con problemas de asertividad

Las personas con escollos de asertividad pueden clasificarse en cinco tipos básicos:

1. El indeciso

Permite que lo desplacen; no sabe cuándo ni cómo defenderse y permanece pasivo ante cualquier situación; si alguien le pega contestará: "disculpe".

Para evitar todo fatalismo notemos que, no importa cuan grande pueda ser el problema de indecisión, siempre hay un punto en el cual basarse para empezar un cambio efectivo de la personalidad.

2. El individuo con escollos en la comunicación

En la comunicación asertiva podemos distinguir cuatro aspectos de conducta:

- Ser abiertos
- Ser directos
- Ser sinceros
- Ser adecuados al "aquí y ahora"

De aquí cuatro tipos de escollos que suelen presentarse a la asertividad:

Comunicación cerrada

Es el diálogo de sordos.

Comunicación indirecta

Se caracteriza por locuacidad, superficialidad de sentimientos, falta de deseos claros, reticencias y conflictos nebulosos en lo que se refiere a relaciones íntimas.

Comunicación insincera o seudoasertiva

Esta comunicación se caracteriza porque el individuo parece abierto, franco, generalmente apropiado y con frecuen-

cia extrovertido, pero esta asertividad aparente esconde una ausencia de sinceridad. El tipo de personas que se manifiestan de esta manera tiene conflictos con la intimidad y padece una ausencia crónica de satisfacción en la vida.

Comunicación inapropiada

La persona que tiene una comunicación inapropiada expresa lo que piensa que es correcto, pero lo hace en un momento inoportuno. Un ejemplo es la esposa que, cuando el marido le dice: "Tenemos una fiesta mañana en la noche en casa de los Ramírez", le contesta: "No tengo qué ponerme".

Tal insensibilidad hacia los demás conduce frecuentemente a una conducta centrada en uno mismo y una falta de consideración a las necesidades del prójimo.

3. La persona que sufre una "grieta asertiva"

Algunas personas pueden fallar en una o dos áreas de asertividad y tener éxito en otras.

Existen individuos capaces de expresar abiertamente sus sentimientos de ternura y que no pueden mostrar otro tipo de sentimientos, o viceversa.

Asimismo un hombre puede ser muy pasivo en la oficina y ser un tirano en su casa. O puede actuar asertivamente en el trabajo, en sus relaciones sociales y con sus hijos, y no ser, a pesar de ello, asertivo con su esposa.

4. El individuo con insuficiencias de conducta

Existen personas a quienes se les dificultan algunas conductas específicas, como mantener contacto con los ojos, comenzar a sostener una plática con personas del otro sexo, o manejar una confrontación. Estas habilidades pueden aprenderse a través de prácticas asertivas.

5. La persona con bloqueos específicos

Esta sabe lo que debería hacer y posee la habilidad suficiente para realizarlo, pero el miedo que tiene al rechazo,

enojo, escrutinio, evaluación crítica, intimidad o a hacer el ridículo, la inhiben para llevar a cabo acciones tales como la expresión de la ternura o los intentos de ser creativa en un asunto determinado.

Si queremos ir más a fondo, podemos encontrar un común denominador, o si se quiere, una raíz común para todos los sujetos con problemas de asertividad. Este tronco común es el complejo de inferioridad.

Ofrecemos a continuación algunas de las caretas y máscaras que suele tomar este complejo:

- querer tener siempre la razón
- enojarse con suma facilidad
- necesidad obsesiva de "ser más" que los otros, de "valer más", de controlar dictatorialmente las situaciones
- dificultad y resistencia para aceptar los propios errores
- intolerancia a los desacuerdos
- comportamientos rígidos e inflexibles
- conductas defensivas sin causa proporcionada
- tendencia a etiquetar negativamente a los demás
- bromas hirientes, repetidas con insistencia

Cuestionario para localizar grietas de asertividad

Las siguientes situaciones están agrupadas en cuatro categorías con respecto a la asertividad:

1. Situaciones de iniciación, aproximación o pedir algo a extraños, conocidos ocasionales o relaciones de trabajo

Contacto visual

Imagínese esta escena: Empieza a hablar con alguien del sexo opuesto a quien no conoce muy bien, se halla de pie a una distancia cómoda de la otra persona y la mira directamente a los ojos. A continuación visualice el mismo escenario otra vez, pero ahora mírese a sí mismo sonriendo, si no lo ha hecho antes.[1]

A M B
☐☐☐

[1] Véase adelante el último de los ejercidos de este capítulo.

Autoalabanza

Piense en cuatro cualidades que tenga. Ahora suponga que se las está describiendo a alguien que apenas acaba de conocer.

A M B

☐☐☐

Autopresentación

Se encuentra en un grupo en el que la gente no se conoce. Está sentado y el líder del grupo pide a cada uno que cuente a los otros algo acerca de su familia y su trabajo y que describa algunos de sus pasatiempos. Represéntese participando en la escena.

Enseguida visualice que le piden hacer esto mismo de pie ante todo el grupo. Piense que la persona anterior a usted está al frente ante el grupo y que pronto llegará su turno.

Imagine que dicha persona ha terminado con su presentación y que le toca a usted levantarse, ir hacia el frente y dirigirse al grupo.

A M B

☐☐☐

Conversaciones

Está en una fiesta y hay varias personas presentes a quienes no conoce. Se da cuenta de que una de ellas le atrae y que le gustaría conocerla. Camina a su encuentro, se presenta y empieza a hablarle.

¿Sabe cómo iniciar la conversación? ¿Qué tan ansioso se siente? Ahora piense que la persona que desea conocer está parada hablando con un pequeño grupo. Visualícese dirigiéndose hacia ellos e introduciéndose en la plática con objeto de llegar a conocer a la otra persona. Al poco rato se da cuenta de que se encuentra presente un viejo amigo a quien no ha visto en mucho tiempo y desea terminar su actual conversación e ir hacia aquél. Imagínese concluyendo su conversación y yendo al encuentro de su amigo.

A M B

☐☐☐

TOTAL

2. Situaciones de iniciación, aproximación o de pedir algo a amigos o personas cercanas

Elogios

Imagínese a sí mismo elogiando a un amigo. El cumplido puede ser por la manera en que está vestido o por alguna otra cosa agradable que usted ha observado.

A M B

Vecino

Está realizando algún trabajo en casa y se da cuenta de que ha perdido una herramienta necesaria para completar la tarea. No desea comprar otra y recuerda que su vecino tiene esa herramienta. Piense que está en su casa solicitándole dicho objeto. Formule mentalmente la solicitud.

A M B

Vecino

Suponga que usted es el vecino que prestó la herramien ta. Sin embargo, han pasado varias semanas y la necesita. Vaya y pida que se la regrese. Imagine que él le dice que la prestó al vecino de enfrente, y que le daría pena pedírsela en ese mismo momento... Formule mentalmente sus réplicas.

A M B

Caricia no verbal

Imagínese sentado junto a un amigo a quien siente muy positivo. Comuníquele un sentimiento cálido. Puede usar lenguaje verbal o no verbal.

A M B

TOTAL

3. Situaciones de respuesta, aceptación o rechazo con extraños, conocidos ocasionales o compañeros de trabajo

En el restaurante

Está en un restaurante costoso y ha ordenado un filete cocido a su gusto. Sin embargo, cuando se lo sirven no está cocinado de la manera que lo solicitó.

Por lo tanto, rechaza el filete y manifiesta que lo quiere de la forma en que lo ordenó. ¿Sabe cómo rechazar el filete mal cocido en forma asertiva y recordarle al mesero su pedido original? ¿Cómo está su ansiedad en este momento? ¿Cómo la maneja?

A M B

Ante un vendedor inoportuno

Imagínese que abre la puesta de su casa una tarde y se encuentra con un insistente vendedor que trata de venderle un producto. Aunque es un artículo que ha comprado en ocasiones anteriores, en ese momento no tiene interés en él o dinero para comprarlo. Suponga que no puede cerrar la puerta. ¿Qué le diría y cómo para comunicarle que no está interesado? Usted tiene prisa y el diálogo no puede alargarse.

A M B
☐☐☐

Al rechazar dar un donativo

En el trabajo se le acerca una secretaria de otro departamento a quien usted no conoce muy bien. Le dice que una de las empleadas acaba de tener un bebé y que está haciendo una colecta de $20,000 por persona para comprarle un regalo. Sus relaciones de trabajo con la nueva mamá han sido desagradables últimamente. Reflexiona en esto por un momento y siente que no desea contribuir con esta colecta aún cuando sí posee el dinero. Cortésmente rechaza la solicitud de la secretaria que espera su respuesta y quien no sabe acerca de sus sentimientos hacia la nueva mamá.

A M B
☐☐☐

Ante un furioso

Está ocupado en su trabajo, cuando un empleado de otro departamento viene, le grita de una manera violenta y le llama "estúpido" e "incompetente". Le acusa de haber cometido un error muy costoso y complicado para él. Usted no está seguro de si cometió o no el error, pero le resulta difícil saber qué sucedió mientras aquel le grita.

Visualícese manejando esta situación y contestándole a la otra persona. ¿Cómo está su nivel de ansiedad?

A M B
☐☐☐
TOTAL

4. Situaciones de respuesta, aceptación o rechazo con amigos o personas cercanas

Ante los elogios

Imagínese que un amigo le elogia en forma exagerada. ¿Cómo responde a los elogios?

Ante una información confidencial

Una persona le ha proporcionado información confidencial sobre Pepe, un amigo suyo de trabajo. Usted acordó mantener esta información en secreto hasta que su informante pudiera hablar personalmente con Pepe y discutir el asunto. Al día siguiente Pepe se le aproxima. El sabe que ha discutido la situación con la otra persona y quiere saber qué le dijo.
Usted mantiene el asunto en secreto tal como había acordado, mientras que Pepe le presiona con frases como: "Si realmente me consideras tu amigo, me dirás qué te dijo fulano", "yo te he dado información en circunstancias parecidas", "me haces pensar que tú también estás contra mí"... ¿Cómo reacciona usted?

A M B
☐☐☐

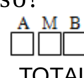
Ante una crítica

Imagínese que es confrontado por un amigo o pariente que goza criticando a otros y ofreciendo consejos. Usted sabe que realmente no trata de ayudarle, sino que desea sentirse superior. Usted ya le ha dicho que no aprecia su conducta y que le gustaría que la evitara. Sin embargo, él no le ha hecho caso. Visualice la situación. ¿Sabe cómo detener la crítica verbalmente? ¿Es muy alta su ansiedad?

A M B
☐☐☐

Ante una invitación a una fiesta

Le invitaron a una fiesta esta noche y desea asistir, pero tiene mucho trabajo en casa y decide rechazar la invitación. Sus amigos le llaman y le insisten en que la fiesta no será divertida sin su presencia. ¿Cómo maneja este caso?



TOTAL

Ejercicios del capítulo 7

- Enumeren las principales barreras para la expresión genuina de los sentimientos y cómo ellas influyen negativamente en la asertividad.
- Identifiquen las situaciones que especialmente les impiden la conducta asertiva.
- Mencionen cosas que no hayan podido lograr en la vida por falta de asertividad.
- Piensen en alguna persona que les haya afectado en forma desfavorable su asertividad y cuál sería o hubiera sido la forma asertiva de abordarlas. Cuáles son las reacciones más adecuadas ante tales situaciones.
- Identifiquen entre sus conocidos a los cinco diferentes tipos de personas no asertivas que se mencionan en este capítulo.
- Elaboren una lista de los escollos que cada uno sufre. En pequeños grupos ayúdense mutuamente a vencerlos.
- Soliciten a quien se preste a ello que les mencionen tres cualidades positivas que les reconozca.

- Consideren las siguientes áreas de la vida:

  — área física
  — área mental
  — área de pareja
  — área de relaciones familiares
  — área de trabajo
  — área social
  — área de deportes, pasatiempos, etc....

  Señalen el grado de asertividad que manifiestan en cada una de estas áreas.

- Llenen el *cuestionario para localizar grietas de asertividad.*

Cuando lean cada situación visualícense en ella conduciéndose de una manera asertiva, y noten si están experimentando niveles *altos, medios o bajos de dificultad* o ansiedad. De acuerdo con lo que sientan, señalen las letras A, M, o B en la clave que aparece en cada inciso.

Al terminar de contestar el cuestionario, cuenten el número de anotaciones marcadas con A (alto), M (medio), B (bajo) en cada una de las cuatro secciones y anoten el total en los espacios que para el efecto se le dan allí.

Las secciones en las que tengan mayor número de respuestas de A y M, indican las áreas en las que, probablemente, tienen mayores dificultades para ser asertivos.

	Relaciones con extraños, conocidos ocasionales o compañeros dé trabajo.	Trato con amigos o personas cercanas a uno.
Situaciones de iniciación o aproximación	Sección 1. Alto:	Sección 2. Alto:
	Medio:	Medio:
	Bajo:	Bajo:
Situaciones de respuesta, aceptación o rechazo	Sección 3. Alto:	Sección 4. Alto:
	Medio:	Medio:
	Bajo:	Bajo:

"Es el individuo que no se interesa en las otras personas quien tiene las dificultades más grandes en la vida y quien hace los daños más grandes a los demás. Es también el tipo de persona que tiene más fracasos."

Alfred Adler

8

Asertividad, apertura y empatía

OBJETIVOS

- Que los lectores y/o los participantes profundicen en el análisis psicológico de las interacciones de los individuos y del carácter cambiante de tales interacciones.
- Que tomen conciencia de que la asertividad en ninguna forma implica insensibilidad a las necesidades y deseos del prójimo.
- Que se sensibilicen ante la existencia de varios caminos y modos de captar la realidad de los demás.
- Que queden motivados a interesarse por los demás y adopten comportamientos transigentes y constructivos.

La empatia, un arte fino

La empatia no nace; se hace. Establecer empatia con los demás es un arte que tenemos que aprender como cualquier otro.

Generalmente cuando tenemos conflictos con otras personas, creemos que la culpa es de ellas y no vemos cómo proyectamos nuestros problemas.

La realidad es que los demás reaccionan a lo que somos, de la misma forma que nosotros reaccionamos a los demás. Las relaciones sociales, de trabajo, de amigos, de parientes, de cónyuge y de padres e hijos, no son unilaterales: existimos nosotros y existen los demás. También reaccionamos a los deseos de los otros que no coinciden con los nuestros; y viceversa, los demás reaccionan a lo que nosotros deseamos. De esta manera se producen fricciones, frustraciones, fastidio, aislamiento.

Si somos sinceros y perceptivos admitiremos que en general deseamos que los demás sean como nosotros quisiéramos que fueran.

Es nuestra responsabilidad advertir que cada quien percibe el mundo de diferente forma y que para relacionarnos bien debemos tomar en consideración las opiniones, necesidades y deseos de los otros. Esta es nuestra mayor responsabilidad: el arte de llevarnos bien con los demás.

Establecer empatia requiere saber escuchar, saber y admitir que los otros tienen maneras de pensar diferentes a la nuestra, que su comportamiento es diferente al nuestro y que pueden hacer las cosas diferentes a como las hacemos nosotros.

Nuestra responsabilidad es tomar en cuenta que los demás cambian de día en día; cambian de humor según su estado de salud, sus emociones, sus impulsos del momento. Cambian de punto de vista, y, con el tiempo, de carácter, por las experiencias agradables o desagradables que tengan, por su actitud hacia las circunstancias, por su voluntad de desarrollo.

Sin embargo, nos forjamos a menudo una imagen de lo que son y nuestra imagen de ellos queda estática, fija; no queremos o no sabemos ver que cambian.

De esta manera, ¿cómo puede haber comprensión? No vemos su realidad y ellos no ven la nuestra, porque, desde luego, nosotros también cambiamos. Y menudean los malentendidos, los conflictos, los problemas...

Desarrollo de la empatía

Algunas de las cualidades y habilidades requeridas para saber tener empatia y mejorar nuestras relaciones humanas son:

La veracidad

Si alguna vez alguien nos mintió, tomamos nota de que no es una persona de fiar. Este es un daño que muchos nos podemos hacer: que los demás no confíen en nosotros. La veracidad debemos proyectarla. Si no queremos ver a una persona porque estamos ocupados es mejor mandarle decir: "Le ruego me disculpe, pero estoy ocupado en este momento", en vez de hacer decir que "el señor o la señora no están en casa."

Las mentiras complican la vida tremendamente y hacen perder la confianza. Así, para vivir en armonía con los demás, debemos saber decir la verdad con tacto y diplomacia.

El lenguaje no verbal

El lenguaje no verbal puede expresar comprensión o deseo de comprender a la otra persona, abrirse a ella con el propósito de hacer contacto con ella, aun sin palabras. Este contacto puede hacerse más patente con la expresión de nuestros ojos, que hablen de simpatía, de comprensión. Ahora "bien, esta comunicación sin palabras existe siempre, estemos o no conscientes de ello.

Es importante hacerla consciente al estar con los otros. Debemos aprender a ponernos en el estado de conciencia que queremos o deseamos en un determinado momento.

La flexibilidad

Hay personas que tienen prejuicios contra la flexibilidad. Creen que flexibilidad quiere decir falta de integridad, pero no; ser flexibles es aceptar que los demás tienen puntos de vista diferentes a los nuestros. No podemos cambiar a los demás, pero podemos cambiarnos a nosotros mismos, y al hacerlo cambiamos nuestras reacciones. Las relaciones con los otros nos llevan a ser conscientes de nuestras cuali-

dades así como de las de ellos y a volvernos conscientes del mundo que nos rodea.

Una mujer se quejó de que no quería ver al esposo de una amiga suya porque la ponía nerviosa. Al hablar esta amiga con su esposo, lo hizo reflexionar y pudo él darse cuenta de que efectivamente su nerviosismo se transmitía a las otras personas; entonces decidió cultivar la calma y ponerse deliberadamente sereno cuando hablaba con otras personas. Habló en tono de voz más bajo, adoptó una enunciación lenta, controló sus gestos para evitar todo ademán inútil y todo gesto inconsciente. Y de este modo abrió las puertas al diálogo.

La serenidad no es solamente autocontrol; es un medio de dar a los demás confianza en sí mismos.

Comprender a los demás

Para comprender a los demás uno tiene que comprenderse a sí mismo. Si uno no identifica el orgullo en sí mismo, no comprenderá el orgullo en los demás. Si uno no sabe qué es la humildad o la bondad, viéndolas en sí mismo, no comprenderá la humildad ni la bondad en los demás; y así sucesivamente.

Para comprender a los demás de tal forma que haya armonía en el convivir, necesitamos observarnos a nosotros mismos sin justificarnos y sin condenarnos; tenemos que observarnos al espejo que deben ser las relaciones humanas, es decir, en las reacciones que provocamos, y en las reacciones que otros provocan en nosotros.

Si somos prontos para condenar o justificar a los demás, no podemos ver la verdad, la realidad de lo que son. Para tener una visión verídica, tenemos que observar todas sus cualidades, sus debilidades y sus motivos, pero sin juzgar. Cuando un científico observa las costumbres de una especie de animales, no se pone a juzgarlas, sino las observa con desprendimiento. Así logra ser objetivo, como exige la ciencia.

Adaptabilidad y principios

La flexibilidad y la adaptabilidad son imprescindibles en

el convivir, pero no deben traicionar nuestros principios. Krishanmurti aconseja *ceder a los demás en las cosas que no tienen importancia y ser muy firmes en las cosas importantes para nosotros,* especialmente cuando se trata de principios. Un ejemplo es el caso del hombre que no fuma y no toma alcohol; él accederá a ver cualquier película o cualquier programa de televisión para complacer a parientes y amigos, pero rehusará firmemente tomar alcohol, aunque sea el único en una reunión que se comporte así.

Para convivir todos debemos saber discernir lo importante de lo no importante. Es principio de sentido común y norma básica de convivencia.

La indiferencia

La verdadera indiferencia no es ser insensibles a los que nos rodean. Por el contrario, es estar muy alerta y muy conscientes de los impactos del exterior, pero sin reaccionar impulsivamente, y sí actuando con reflexión e inteligencia.

Un método muy importante es aprender a no oír y a no ver en ciertas circunstancias. Un proverbio árabe nos dice "los perros ladran, las caravanas pasan". No nos desviemos de nuestra meta por ofensas o supuestas ofensas o antipatías. No nos dejemos influir por los demás, a menos que sea por personas que tienen genuino interés en nuestro desarrollo.

A menudo nos encontraremos con personas que nos alaban. Hay personas que utilizan la alabanza para hacernos sentir importantes, para acariciar nuestra vanidad y después pedirnos algo o aprovecharse de nosotros en alguna forma. La adulación parece ser tan vieja como la humanidad.

En cuanto a nosotros, seamos siempre sinceros y espontáneos en nuestras alabanzas; hagamos sentirse "a gusto" a los demás, irradiemos simpatía y buena voluntad. Nuestro éxito en las relaciones interpersonales depende de nosotros. Si proyectamos buen humor, bondad, alegría, los demás responderán positivamente a nuestra influencia.

Transigir

Tomemos el caso de una pareja que quiere ir al cine. La

mujer quiere ver una película y el marido otra. Transigir en este caso es ir a ver un día la película que ella quiere y al otro día ir a ver la película que él quiere ver.

Transigir es dar un paso hacia la otra persona mientras le pedimos que dé uno también hacia nosotros. Transigir es un método muy eficaz para que cada quién dé algo de sí.

No es posible que sea siempre la misma persona que "dé" y la misma persona que "reciba" sin perturbar el equilibrio de la convivencia.

Por otra parte, la persona que siempre "recibe" se vuelve más egoísta y más débil, y la culpa puede ser de la persona que "da" siempre. Una verdadera convivencia es saber dar y saber recibir.

Atrevernos a ser lo que somos

No debemos aceptar que una persona, sea quien sea, nos imponga su punto de vista, su manera de vivir o su voluntad.

Aceptar que otros interfieran con nuestra libertad interna o nuestros pricipios; permitir ser amedrentados, es tanto como abdicar de nuestra libertad personal, empequeñecernos y perder el control de nuestra vida.

Según el caso, podemos decir con autoridad: "no me hable usted en ese tono. ¿A quién piensa usted que está hablando?". O decir con serenidad: "ése es asunto mío"; "yo vivo y dejo vivir".

Lo principal no es tanto lo que decimos, sino la manera como lo decimos, es decir, con serenidad y fuerza interna.

Interesarnos por los demás

La mayoría de la gente se interesa especialmente en sí misma. Así pues, el mejor método para que las personas se sientan cómodas en nuestra compañía es hacerlas hablar de sí mismas, de lo que les interesa a ellas. Nuestro éxito en el arte de la conversación no es tanto hablar como procurar que los demás hablen; el arte de la conversación es saber escuchar con atención y con interés sincero.

Por otra parte, aprendemos siempre algo interesante de los demás y también podemos aprender de lo que nos parece negativo. No es posible tener buenas relaciones huma-

ñas si no nos interesamos en los demás, en sus sentimientos, en sus pensamientos, en lo que ellos son. Pero, notémoslo bien, interesarse por los demás no quiere decir darles consejos que no piden.

La crítica

Para la buena convivencia no hay que hablar mal de los demás o criticarlos. Aparte del daño que se hace, se pierde la confianza de los semejantes. ¿Cómo confiar en una persona que no vacila en destruir la reputación de otra?

De todas formas, es pretencioso juzgar a los demás, porque nunca tenemos todos los factores, todos los datos, para formarnos una opinión justa y precisa.

Burlarnos de los demás es una forma segura de crearnos problemas. La burla hiere y por consiguiente suscita reacciones de resentimiento, agresividad y hasta de odio. Por lo tanto, la cortesía y la consideración tienen el papel de primer plano en nuestras relaciones con los demás. La cortesía implica también dejar que los demás hablen y luzcan. Si hablamos demasiado, si queremos lucir más que los demás, provocamos su envidia. De la envidia hay sólo un paso hacia el resentimiento.

La necesidad de una revolución en el mundo empieza con nosotros. *Podemos empezar nuestra revolución desde hoy, con una sonrisa asertiva hacia todos los que nos rodean.*

Ejercicios del capítulo 8

- Den una definición de empatia. Discútanla con un compañero.
- Formen pequeños grupos. Al ir explicando el instructor las diversas cualidades para establecer empatia, actúen las diferentes cualidades y conductas. Por ejemplo, el lenguaje no verbal: Uno del grupo manifieste comprensión al otro, a través de la mirada. Otro manifieste alegría fingida, etc.
- El instructor dé esta consigna: "Atrévanse a decir o hacer aquí en este grupo lo que desean hacer y no se atreven. Yo les doy permiso durante tres minutos".
- Citen casos recientes en que hayan establecido empatia en forma muy satisfactoria.
- Citen casos en que otras personas hayan empatizado-adecuadamente con ustedes.
- Pasen al frente parejas de voluntarios. Uno exponga un problema serio. La tarea del otro es empatizar con las palabras y con el cuerpo.
- Enumeren tres cosas que les disgusten de determinadas personas. Formulen frases que expresen sucesivamente:

— indiferencia
— crítica
— tolerancia
— aceptación

- Conversen sobre las diferencias entre observar comprendiendo y observar juzgando. Escenifiquen alguna situación al respecto.

- Con el objeto de afinar el arte de escuchar, realicen algunos ejercicios de "verificación del mensaje"; es decir, escenifiquen diálogos en los que un interlocutor formule frases encaminadas a verificar el contenido del mensaje, incluyendo los sentimientos latentes detrás de las expresiones.

Un ejemplo: Juan dice a su socio Luis: "Cuando hay problemas serios me dejan solo". Luis responde: "¿Lo que quieres decir es que esperabas que yo hiciera esto o esto otro?".

Otras frases útiles para comprender el mensaje recibido son:

— ¿Te estás sintiendo molesto por...?
— ¿Lo que quieres que yo sepa es...?
— ¿La forma en que tú ves este asunto es...?

"El que tiene imaginación sin conocimientos,
tiene alas pero no pies."

Joseph Joubert.

9

Estrategias y tácticas para el desarrollo de la asertividad

OBJETIVOS:

- Que los lectores y/o los participantes conozcan las más sencillas y eficaces técnicas asertivas y se motiven a aplicarlas.
- Que sepan identificar las técnicas más adecuadas para cada situación y combinarlas, según las exigencias del aquí y ahora.

A continuación proporcionamos una lista de catorce técnicas asertivas y las correspondientes indicaciones acerca de la forma práctica de desarrollarlas:

1. Estabilizador
2. Guión DEEC
3. Disco rayado
4. Banco de niebla
5. Aserción negativa
6. Aserción positiva
7. Interrogación confrontativa

8. Compromiso viable
9. Autorrevelación
10. Información gratuita
11. Transmisión bilateral
12. Recepción activa
13. Pregunta confrontante
14. Técnicas para disminuir la ira

1. Estabilizador

Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor y posteriormente elegir una conducta a seguir. Básicamente se maneja en tres fases y con tres frases:

- Tu derecho es...
- Mi derecho es...
- Así pues...

Ejemplo: Usted enuncia el derecho de su interlocutor: "Francisco, yo reconozco que tú necesitas ir a tal parte..."

Luego enuncia su propio derecho: "Pero yo estimo que mi coche me es necesario para..."

Y luego expresa el estabilizador: "Así pues, por esta vez no te lo puedo prestar..."

2. Guión DEEC

En este caso se crea un argumento verbal que servirá para expresar los propios sentimientos con respecto a algo:
Los pasos a seguir son:

Describir la conducta no deseada.
Expresar la emoción que nos provoca.
Enunciar la conducta deseada: "quiero que", "te pido que"...
Comentar las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.

Ejemplo: "Pepe, tengo un problema: frecuentemente me pides que me quede a trabajar horas extras..." (conducta no deseada). "Con lo cual me siento molesto "(emoción que me provoca). "Quiero pedirte que planeemos todos los días en la mañana el trabajo para organizamos adecuadamente y no requerir horas extras" (conducta deseada). "Si hacemos esto, yo me sentiré mejor y tú tendrás el trabajo a tiempo" (consecuencias positivas). "De otra forma, me seguiré sintiendo mal, el trabajo seguirá saliendo tarde y bajará mi motivación" (consecuencias negativas).

3. Disco rayado

Mediante la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez, nos entrenamos en poner en claro tanto nuestros sentimientos como la forma de expresarlos.

Este procedimiento nos permite sentirnos a nuestras anchas e ignorar las trampas verbales manipulativas, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir y nos evita tener que "calentarnos" al enfrentar la manipulación e injusticia de los otros.

Ejemplo: "Quiero que se definan mis responsabilidades en este asunto"... (y repetir estas frases cuantas veces sea necesario).

4. Banco de niebla

Enseña a aceptar las críticas manipulativas reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya algo o mucho de cierto en lo que dicen, sin que por ello abdiquemos de nuestro derecho de ser nosotros.

Esta técnica nos permite recibir las críticas sin sentirnos violentos ni adoptar actitudes ansiosas o defensivas y sin ceder un ápice frente a los que nos reprochan para manipularnos.

Ejemplo: "Tienes razón en que sería bueno aprovechar esta rebaja y comprar; yo te avisaré lo que decida".

5. Aserción negativa

Esta técnica nos enseña a aceptar nuestros errores y faltas (sin tener que excusarnos por ellos) mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas que nos formulan a propósito de nuestras características negativas, reales o supuestas.

Permite sentirnos bien aun reconociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas, ni vernos obligados a negar un error real, consiguiendo a la vez reducir la ira o encono de nuestros críticos.

Ejemplo: "Acepto que no sé planear mi tiempo, pero te vengo a avisar que no participaré en el proyecto".

6. Aserción positiva

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas que nos den (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central.

Ejemplo: "Es verdad, es un tema que domino, pero no voy a dar la conferencia que me piden para mañana".

7. Interrogación confrontativa

Consiste en suscitar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarlas (si son manipulativas), inclinando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso de trucos manipuladores.

Este recurso nos permite también provocar con serenidad las críticas contra nosotros en el seno de las relaciones familiares y laborales e incidir a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar la comunicación.

Ejemplo: "¿Qué otras cosas te molestan?"
"¿Qué hay de malo en decir: no sé hacer esto, o no me interesa esta propuesta?"

8. Compromiso viable

Puede ser muy asertivo y muy práctico —siempre que no esté en juego el respeto que nos debemos a nosotros mismos— ofrecer a la otra parte algún compromiso viable.

Ejemplo: "Está bien, entrégame el trabajo el martes por la tarde en vez del lunes a mediodía".

Podemos regatear cuando se trate de nuestros intereses y objetivos materiales, pero si la cosa atañe a nuestra dignidad, no caben compromisos.

9. Autorrevelación

A través de ella aceptamos la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, nuestro estilo de vida y nuestra opinión con objeto de ampliar la comunicación y reducir la manipulación.

Nos facilita revelar aspectos de nosotros mismos y de nuestra vida que anteriormente nos provocaban sentimientos de minusvalía, ansiedad y culpabilidad.

Ejemplo: "Sí, he viajado a Europa; me encantó Italia y también el Museo del Prado, pero se me hizo un continente de viejos."

10. Información gratuita

Consiste en escuchar activamente la información que nos dan los demás sin habérsela pedido nosotros y de allí partir para solicitar más datos y seguir la conversación. Nos permite mostrarnos empáticos con los demás y hacerles sentir que los tomamos en cuenta.

Ejemplo: "Entonces, le gusta la pintura. ¿Qué opina de las Meninas de Velázquez?"

11. Transmisión bilateral

Se trata de verificar si la otra persona entendió lo que dijimos. Nos permite comprobar si nuestra comunicación ha

llegado en verdad al receptor y evaluar nuestra propia efectividad como comunicadores.

Ejemplo: "¿Quieres resumir lo que te dije, antes de que le pases a Juan mi recado?"

12. Recepción activa

Consiste en verificar si uno entendió bien lo que le dijeron. Nos facilita reducir el exceso de subjetividad al interpretar una información.

Ejemplo: "Déjame hacer una recapitulación; lo que quisiste decir es..."

13. Pregunta confrontante

Técnica útil cuando se busca definir un compromiso con una persona que no lo quiere aceptar.

Ejemplo: "Lo que estoy entendiendo es que no te quieres comprometer a esto". O bien: "Sí te quieres comprometer a esto; pero sólo bajo tus condiciones". O bien: "Me doy cuenta de que por ahora no quieres hacer compromisos".

14. Técnicas para disminuir la ira

Son dos básicamente:

a) Repetición e interrogación confrontativa y reflejante.

Ejemplo: "Permíteme ver si te comprendí: estás enojado conmigo porque... ¿Hay algo más que te esté molestando de mí?"

b) Aceptación.

Ejemplo: "Me doy cuenta de que estás molesto conmigo. ¡Qué bueno que me lo dices! Quiero dialogar contigo acerca de esto."

Debe quedar claro que más allá de las pequeñas técnicas de detalle, *la asertividad es cuestión de salud mental y de actitudes positivas ante la vida y ante sí mismo*.

En otras palabras, se requiere una especie de infraestructura básica y habitual de control emotivo y de serenidad.

Y los principales medios para garantizar esto son:

- la buena alimentación; buena en la calidad, en la cantidad, en el ritmo y en el modo de tomarla
- el ejercicio físico regular y tonificante
- el recurso oportuno a la relajación muscular
- el cuidado para no llegar a niveles de fatiga grave
- la clarificación de los propios valores y metas vitales
- el desarrollo del sentido del humor
- la adecuada administración del tiempo
- el buen manejo de la sexualidad (actividad sexual satisfactoria)
- la satisfacción habitual en el propio trabajo, etc.

Ejercicios del capítulo 9

- Evoquen situaciones pasadas de conflicto interpersonal. Averigüen si han aplicado debidamente algunas de las 14 técnicas asertivas explicadas en este capítulo.

- Identifiquen de entre sus amigos y compañeros de trabajo a personas que descuellen por su hábil manejo de tal o cual técnica asertiva. Analicen los dinamismos, los procesos y los resultados.

- Diseñen la aplicación de la técnica más adecuada a su personalidad, para alguna situación difícil que traigan entre manos o que prevean para un futuro próximo.

"Trabajáis para concertar vuestro ritmo con la
Tierra y con el alma de la Tierra.
Porque estar ocioso es convertirse de la
vida, que marcha majestuosamente y con
orgullosa serenidad hacia el infinito".

Gibrán Jalil Gibrán.

10

La asertividad, elemento dinámico de la empresa

OBJETIVOS:

- Que los lectores y/o los participantes enfoquen las actividades administrativas dentro del marco de la aser tividad y se beneficien de este enfoque.

- Que aprendan a detectar en el personal eventuales síntomas de falta de asertividad.

- Que adopten conductas asertivas en el manejo de sus empresas y de todas sus negociaciones.

Existen dos áreas básicas en la vida de un individuo: la familia y el trabajo. La forma de enfrentarse a ellas también revela su grado de asertividad.

Para ser asertivo en cualquiera de las dos áreas, hay que poseer una orientación activa y fijarse metas que consoliden la autoestima.

En la relación íntima de *la familia y el amor*, el propósito debe ser la franqueza, la comunicación y el compartir todo el propio ser emocional. Los sentimientos vienen primero.

En *el trabajo*, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. La actuación viene primero; los sentimientos después. El propósito consiste en la productividad y el logro. Debido a esto, las relaciones con los demás en el trabajo tienden a ser más superficiales que íntimas. En los sentimientos que expresa el individuo se da mayor énfasis a la adaptación que a la franqueza.

El trabajo se convierte en extensión de uno mismo y en expresión de sí. A esto van el estilo, el ritmo, la velocidad, el modo peculiar de enfrentarse a los problemas.

Cuanto más asertivo sea alguien en relación con el trabajo y más dispuesto se halle a afirmar con su actuación "Este soy yo", mayores satisfacciones obtendrá.

Cinco artes básicas de la aserción en el trabajo

Orientación activa

Refleja el hábito de meditar bien las metas de trabajo, los pasos que se han de dar para conseguirlas y cómo utilizar al máximo el talento al llevarlas a cabo.

Capacidad para hacer el trabajo

Es importante, en primer lugar, dominar las artes necesarias para ese empleo en particular. Pero también es primordial tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

Control de las ansiedades y temores

Las reacciones emocionales inadecuadas interfieren en la realización del trabajo. Las tensiones generales pueden producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. El temor a una situación específica de trabajo puede llevar a evitar las tareas necesarias para que se realice el trabajo e impedir al sujeto conseguir sus metas en el empleo.

Buenas relaciones interpersonales

Un experimentado consejero de personal comenta: "La mayoría de los despidos obedecen a que algunos no saben llevarse bien con los demás." Hay que ser capaz de relacionarse con los iguales, subordinados y superiores, saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse y sin molestar, decir no cuando es necesario y rechazar los desaires con dignidad.

El arte de negociar

Este requiere un conocimiento de la sociedad laboral y las artes específicas que le permitirán al sujeto trabajar dentro, a través de o contra la misma, con el fin de conseguir sus metas particulares, respetando a los otros.

Seis categorías de personas carentes de aserción en el trabajo

El encasillado

Sabe realizar su trabajo, todos lo aprecian y respetan, pero no llega a ninguna parte. No lo promueven, tiene pocos aumentos de sueldo; más trabajo sí, pero no más responsabilidad ni grandes emolumentos.

Desea avanzar; de vez en cuando expresa sus deseos, pero lo hace de modo tan tentativo que el mensaje no llega a su destino, o es fácilmente ignorado. Y aparece siempre en el mismo lugar porque a la compañía le conviene, pero no a él.

El que pasa desapercibido

Realiza un trabajo excelente, pero nadie se da cuenta. Otros se atribuyen el mérito de sus actos. El problema radica en que tiene el potencial y la ambición necesarios para progresar, pero, como es inseguro, no sabe llamar la atención hacia sus propios logros.

Su jefe y sus compañeros de trabajo se aprovechan de su cerebro, pero él lo permite... si bien le molesta ser así y ser tratado así.

El "difícil"

Confunde la aserción con la agresión. Su trabajo es bueno, pero es desorganizado en la oficina y en la fábrica. Provoca disgustos y se muestra en desacuerdo con todo mundo. Aunque sus ideas sean excelentes, sus modales desagradables y hostiles molestan a los demás, tanto que ni siquiera escuchan lo que les dice.

El indisciplinado

Tal vez se demora, o llega tarde al trabajo, o se pasa el día soñando. Cuando al fin se lanza, su labor es correcta, pero los hábitos deficientes de trabajo le impiden promoción. Los que reconocen su talento se preguntan por qué no ha triunfado. En cierto momento sus superiores se sintieron desilusionados, luego dejaron de esperar una gran actuación, y con frecuencia les irritó el hecho de que su falta de disciplina les creara algunos problemas. Teme que le despidan... y de hecho se ve despedido con frecuencia.

El quejoso

Su problema es la pasividad. Se queja constantemente de las exigencias del trabajo, del ambiente de la oficina, del modo en que los demás hablan o actúan con respecto a él. Pero nunca piensa en lo que puede hacer al respecto. Cree que "ellos deberían hacer algo". Pero no discute la situación en serio, ni hace sugerencias a las personas adecuadas. Se queja y gruñe en situaciones y lugares en donde sus murmullos no pueden llevar a un cambio.

El explotado

Dice que sí a toda petición. No sólo está sobrecargado de trabajo, sino que con frecuencia cede su tiempo libre y pocas veces recibe siquiera un "gracias" por sus esfuerzos.

La decisión del tipo de trabajo que quiere conseguir y mantener, y el modo en que quiere comportarse y actuar en el empleo, es algo que sólo depende de usted. La falta

en tomar esa decisión lleva a consecuencias desafortunadas, tales como la frustración, el aburrimiento o la infelicidad. Como la vocación es un área tan importante en la vida, estas situaciones afectan a todas las demás áreas de la existencia.

Ejercicios del capítulo 10

- Escriban en una hoja cómo se ven dentro de la empresa en la perspectiva de cinco años a partir de ahora. ¿Qué puesto desempeñarán? ¿Con qué nuevos retos?
- Identifiquen qué cualidades de las mencionadas en este capítulo poseen y manifiestan en su trabajo.
- En pequeños grupos proporcionen retroalimentación a los compañeros sobre los rasgos y conductas que eventualmente los incluyan en alguna de las categorías estudiadas en este capítulo.
- Representación de papeles. Representen a dos o tres de los seis tipos no asertivos estudiados aquí.
- Elaboren carteles diseñados para aumentar la asertividad del personal de la empresa.
- Discutan qué papel desempeña, o puede desempeñar, la asertividad en el desarrollo de la empresa.
- Apliquen el siguiente test de asertividad a su propio comportamiento dentro de la empresa, o de su trabajo, cualquiera que éste sea.

Califiquen cada punto con MB (muy bien), B (bien), R (regular), o M (mal).

- Al hablar, veo con naturalidad a los ojos de mis interlocutores.
- Mi tono de voz es firme y seguro, y el ritmo es adecuado.
- Enfatizo las palabras clave.
- Mis ademanes son sobrios y congruentes.
- Expreso mi opinión siempre que siento el impulso de aportar algo interesante.
- Defiendo lo mío, pero manifiesto sensibilidad a los puntos de vista y a las necesidades de los interlocutores.
- Expreso lo que quiero, indicando bien claro el grado de intensidad de mi deseo.
- Expreso directamente mis emociones indicando también su intensidad y no atacando la autoestima de los otros.
- Cuando me siento en derecho de decir no, lo digo sin agredir y dejando bien claro que rehusar algo no implica rechazar a la persona.
- Tras haber expresado mi opinión, no porfío para que prevalezca sobre todas las demás.
- Cuando todos me elogian agradezco sin falsas modestias.
- Acostumbro modificar mis opiniones y puntos de vista si me llega información válida en contra de lo que había expresado.
- Cuando solicito algo o admito haberme equivocado, lo hago sin rodeos y sin exceso de explicaciones.
- Estoy siempre dispuesto a reconocer que las personas a mi alrededor tienen buenas cualidades, buenas intenciones, y aciertos.
- Cuando otros opinan, me esfuerzo en comprenderlos y en tomarlos en cuenta.
- En general me siento y actúo, no en plan de imponerme ni de someterme, sino de negociar.

"No hay nada tan insoportable para el hombre
como el reposo completo, sin pasión,
ocupación, distracción, ni metas. Entonces
es cuando percibe su insignificancia,
su aislamiento, su insuficiencia,
su subordinación, su impotencia, su vacuidad."

Pascal

11

Plan personal de asertividad

OBJETIVOS:

- Que los lectores y/o los participantes decidan concluir su estudio de la asertividad con un plan personal de desarrollo de esta cualidad.

- Que lo elaboren por escrito en la forma más realista, tomando como punto de partida su propia fuerza y sus propias limitaciones.

El proceso de educación asertiva puede ser comparado con el aprendizaje de un nuevo idioma. Al principio domina usted palabras, frases, reglas fundamentales, y llega el momento en que puede comunicarse con un vocabulario parecido al de un niño.

Continúa aprendiendo y adquiere fluidez. Mientras más dominio tiene, más libertad siente para ser creativo, hasta que piensa en el idioma en cuestión, que pasa a ser su segunda lengua.

Asimismo, el lenguaje de la asertividad requiere *conocimiento* de la materia, *práctica* de los principios y *aplicación* diaria en la vida.

Los problemas que muchas personas tienen para ser asertivas no se deben necesariamente a traumas ocultos, sino a que:

- *Han evitado* casi siempre las situaciones que requieren la expresión de su asertividad.

- *No han aprendido jamás* a ser asertivas; tal vez nunca han pensado en ello.

Para tales inexpertos, los terapeutas hemos diseñado un programa de ejercicios específicos que incluye:

1. Cómo establecer el propio programa de metas, submetas y objetivos.
2. Consignas conductuales. Por ejemplo, a un hombre que tiene miedo de hacer una cita con una mujer, se le puede asignar la tarea de ir a un bar de solteros y hablar con dos mujeres.
3. Diálogo sobre sentimientos para aquéllos que tienen dificultades de comunicación.
4. Una guía para saber cómo rehusar peticiones no razonables.
5. Representación de papeles *(role-playing)* respecto a situaciones problemáticas.

La importancia de establecer un programa

Muchas personas no establecen un plan de acción para sus propias vidas a causa de la ignorancia y del miedo.

Como escribió Abraham H. Maslow, presidente del Departamento de Psicología en la Universidad de Brandéis: "Pensemos acerca de la vida como un proceso de elecciones, una después de la otra. En cada punto existe una posibilidad de elección progresiva y una de elección regresiva.

Si bien se dan movimientos hacia la defensividad, hacia la seguridad excesiva, hacia el miedo, del otro lado existe

la exección del crecimiento, y si elegimos este último, hemos de movernos continuamente hacia la autorrealización."

Si no planea usted su dirección en la vida, opta por la alternativa de la *no elección.* Esto acarrea monótonas, apagadas y tristes consecuencias.

Para ser asertivo debe desarrollar diversos tipos de metas, como son:

Metas directas

Consisten básicamente en saber lo que se quiere. Sin ellas la vida carece de un sentido de propósito.

Metas motivantes

Al igual que durante un viaje nos volvemos más impacientes según nos acercamos a nuestros destinos, cada vez que nos vamos aproximando al cumplimiento de una meta, sentimos mayor motivación para obtener el éxito.

Metas que refuerzan la autoestima

Asimismo, el logro de las metas fortalece el deseo de seguir avanzando. Como resultado, se experimenta un sentimiento de caminar exitosamente por la vida y un sentido alto de propia estimación.

Cómo establecer metas y objetivos

Metas a largo plazo

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué clase de vida quiero llevar?. Considere su vida familiar y social. Sus objetivos profesionales y sus intereses recreativos. No ignore sus fantasías; con frecuencia ellas pueden ponerlo en contacto con lo que realmente quiere.

Serie de submetas

Si selecciona una meta muy distante sin proponerse submetas, puede sufrir la impresión de que no progresa y llega a desanimarse. Alcanzando metas parciales, no solamente

evalúa su avance, sino que experimenta también una sensación de logro.

Para darnos cuenta de la importancia de este punto, vale la pena narrar el caso de Arturo, un ingeniero cuyo trabajo era considerado brillante, pero que se sentía "en un estado de depresión crónica". Este decaimiento era ocasionado por su dificultad para establecer submetas y aceptar sus limitaciones.

Siempre que Arturo comenzaba un proyecto, tenía una meta irreal que requeriría de veinte años de trabajo; y que, una vez lograda, lo conduciría a ganar el premio Nobel. Como consecuencia, o no podía realizar su trabajo a corto plazo, o si lo hacía presionado por el medio, se consideraba insatisfecho a causa de haberse quedado tan lejos de sus perspectivas.

En realidad, la meta realista y legítima de Arturo a largo plazo, tenía que ser encontrar fórmulas de operación más técnica dentro de su área de trabajo. Se le mostró que cada proyecto en el que trabajara podría ser un paso en esa dirección y que debía realizar trabajo preliminar antes de encontrarse en posición de dar un paso de mayor envergadura a esta consigna, nuestro ingeniero logró porgresar y triunfar.

Haga aparecer una autoimagen idealizada de sí mismo

Para ayudarse a determinar esa autoimagen, siga estos pasos:

a) *Cierre los ojos e imagine su yo idealizado, con todos los rasgos y cualidades que quisiera poseer.*

b) *Siéntese y escriba en forma descriptiva las características de la persona que quiere ser.* Sea concreto, incluya la forma en que le gustaría vestir, las cosas de las que le agradaría hablar y el carácter que desearía manifestar; por ejemplo, introvertido o extrovertido.

c) *Trabaje sobre esto.* Elabore una lista de control con los rasgos personales que le gustaría tener. Escriba diez

o más cualidades y colóquelas en el orden de importancia que les conceda, de tal manera que sepa dónde puede ser flexible.

d) Trabaje sobre su autoimagen idealizada. Compare su lista de control con los rasgos que tiene actualmente. Si hay una gran discrepancia entre su "ahora" y el "cómo le gustaría ser", piense qué puede hacer para desarrollar las cualidades deseadas.

Puede ser que alguna resulte imposible de realizar, como el caso de quien sueña con ser un artista famoso sin cualidades para ello. Sin embargo, si en la autoimagen idealizada se ve a sí mismo como una persona competente, consciente y adecuada en el trato con los demás, es muy factible que consiga su meta.

Pongamos como ejemplo a Beatriz, una mujer muy guapa. Fue a ver al psicólogo y le dijo: "Me siento siempre triste. Yo terminé únicamente el bachillerato y mi esposo, en cambio, es un profesionista. Todos nuestros amigos también lo son y yo no puedo sostener una conversación a su nivel. Me siento siempre inferior". Esta inseguridad intelectual la había convertido en una esposa insegura y en una madre sobreprotectora (como se sentía "segura" con sus tres hijos, buscaba más su compañía que la de los adultos).

El problema de Beatriz se originaba en el hecho de que ella no leía y en que, aunque había tocado alguna vez bien el violín, ya no tenía ningún interés cultural que ejercitara su mente.

Pudo establecer un programa con estas metas: llegar a ser una persona entendida por medio de la lectura, y capitalizar los intereses artísticos que poseía pero que nunca había desarrollado.

A continuación veamos algunos de los ejercicios prácticos que siguió Beatriz para lograr sus metas:

1. Se inscribió en un curso de lectura, y creatividad lingüística, ya que el no comprender muchas palabras era una de las principales razones por las que no leía. Para reforzar el curso se le asignaron dos tareas diarias:

a) Leer dos editoriales completos de periódicos y buscar en el diccionario cualquier palabra que no entendiera, *b)* Después de cada párrafo expresar la frase: "estoy de acuerdo" o "no estoy de acuerdo", y decir por qué.

2. Cada mañana, mientras realizaba quehaceres domésticos, oiría un disco de música clásica, el mismo durante cinco mañanas consecutivas. Cada semana lo cambiaría. Se mantendría alerta para localizar anuncios de conciertos en donde se tocara la música que ella había estudiado. Además, asistiría a un curso de arte.
3. Por sí misma comenzó a leer revistas y el periódico. Informó que había empezado a leer libros y después de un tratamiento de seis meses para conseguir la meta de la autoeducación, Beatriz se volvió una persona mucho más satisfecha, capaz de entender muchos temas diferentes y de interesarse en ellos.

Conozca y reconozca sus limitaciones

Formule como meta la realización de sus habilidades esenciales. No establezca metas que no podría alcanzar. Kurt Goldstein, notable neuropsiquiatra, sostiene que solamente reconociendo los límites reales puede uno llegar a la plenitud: "Una persona es sana cuando existe un estado de equilibrio entre las demandas y las capacidades del individuo."

Para entender sus limitaciones, debe usted:

a) DARSE CUENTA DE QUE NO SE PUEDE TODO AL MISMO TIEMPO. Es necesario tener un orden de prioridades y puede ser que haya que dejar de lado algunas metas, ya sea "por lo pronto" o tal vez definitivamente.

b) ACEPTAR LAS LIMITACIONES EN TÉRMINOS DE TALENTO Y EDAD. A los cincuenta años puede uno aprender a tocar el piano por placer, pero no importa qué tanta sea la habilidad, sería empezar demasiado tarde para una carrera de concertista. O bien,

si se tiene poca coordinación, obviamente no se podrá ser un campeón de tenis, si bien se puede jugar para distraerse.

Las personas ancianas deben aceptar más limitaciones aún, pero pueden todavía establecer metas.

Una viuda, quien por treinta y cinco años se había consagrado a ser una buena esposa, se quejó. "A los sesenta años no soy nadie. Mi esposo murió, mis hijos se casaron. Siento que mi vida está terminada." Sin embargo, antes de casarse, ella había obtenido una maestría en Psicología y luego había tenido una serie de cargos en oficinas de bienestar social. Tomando esto en consideración, a los 61 entró a un programa de entrenamiento de dos años para llegar a ser consejera matrimonial y está feliz de "haber regresado a la escuela".

Cuando se redefina a sí mismo a través de acciones y de experiencias vitales, es posible que cambie sus metas a largo plazo

No hay nada inmutable en una meta a largo plazo. Toda rigidez es enfermiza. Algunas veces el cambio vendrá gradualmente sin que se llegue uno a dar cuenta de ello, y en otras ocasiones será fruto de una decisión deliberada.

En esto, como en todo, hay que ser flexible. Es tan peligroso no tener metas a largo plazo, careciendo del sentimiento de moverse adecuadamente a lo largo de la vida, como permanecer aferrado a metas que no son ya deseadas ni satisfactorias.

Tal fue el caso de David, un soltero de 29 años con una exitosa carrera legal, que se sentía insatisfecho porque su meta era llegar a escribir una gran novela, aunque había estudiado Leyes a causa de presiones paternas. Se inscribió en un taller de novelas y decidió, también, dedicar dos noches por semana, sábados y domingos, para trabajar en su obra literaria. Al cabo de año y medio, David abandonó —sin pesar— el proyecto, al concluir que a lo que más podría aspirar era a ser un escritor mediocre y que resultaría una vida demasiado solitaria para su gusto.

Pero el tratamiento psicoterapéutico le hizo comprender que gozaba con algunas actividades relacionadas con las Leyes, tales como el contacto con los clientes, las conferencias de negociación con sus colegas y el dar y recibir juicios en los tribunales. Por ello, David volvió a cambiar sus metas y enfocó su trabajo hacia el aspecto legal que le satisfacía.

Cinco pasos del proceso de fijar metas de asertividad

Además de usar los cuestionarios para determinar su asertividad, y de aplicar a su realidad propia lo que ha leído aquí, los siguientes pasos le ayudarán a consolidar su proceso de entrenamiento asertivo.

1. Documentarse

Asegúrese de entender a fondo el concepto de asertividad. Existen muchos libros útiles para ello. Vea la bibliografía al final de este libro.

2. Reconocer las racionalizaciones que esgrime uno para no ser asertivo

Hay generalmente tres categorías de racionalizaciones:

a) Pretextar una excusa para no ser asertivos. Por ejemplo, es el caso de quien permite a alguien tomar su lugar en el estacionamiento, con la racionalización: "Si insisto en que se quite, ese tipo me va a destrozar las llantas del coche".

No se puede garantizar que eso no pasará, pero es poco factible. Resulta innecesario basar nuestras acciones en eventos remotamente probables. "No ha aprendido la lección de la vida aquél que no vence un temor cada día", dijo Ralph Waldo Emerson.

b) Plantearse un suceso que reviste una probabilidad mayor, pero dándole un significado adicional, como diciendo: "¿No sería horrible si pasara eso?" Hay individuos que sienten que si defienden sus derechos

ante un amigo, éste se enojará y añaden que tal cosa resultaría una catástrofe. No se ponen a pensar que ellos podrían manejar la situación si tal reacción se presentara.

c) Esconder su falta de logros esgrimiendo una pretendida creatividad superior; es decir, que el sujeto resulta tan genial que no puede adaptarse a situaciones de trabajo, de relaciones humanas profundas o de realización, y abandona —por futilezas que él agranda— los distintos proyectos que inicia a través de su vida. Se da el caso de individuos que a los setenta años se excusan de no haber llevado una vida mejor, argumentando ser talentos incomprendidos.

3. Trabajar las áreas donde se tienen problemas de asertividad

¿Se encuentran en situaciones estrictamente personales; o en el trabajo, en la escuela, en la casa? ¿Se producen más problemas con ciertos tipos de personas (policías, superiores, sexo opuesto) que con otras? ¿Salen a la superficie únicamente con una persona específica: esposa, amigo, compañero?

4. Identificar y examinar los propios miedos

¿Miedo a expresar rechazo? ¿A expresar enojo? ¿A expresar ternura?

Establezca lo peor que podría pasar si da curso a las expresiones que le provocan las impresiones de dicho temor y después examine esta eventualidad y sus consecuencias tan objetivamente como le sea posible.

5. Buscar las áreas de conducta general de donde proviene la dificultad

Una vez determinadas estas áreas, programe conductas muy específicas y concretas. Pongamos por caso, el área general de conflicto podría ser el hecho de que usted se siente

constantemente explotado, y la conducta específica, decir sí, cuando en realidad quiere decir que *no*.

O bien, el área general podría ser una falta de cercanía con los otros, y la conducta específica, lograr una expresión más abierta de sus sentimientos.

Cuando formule esas conductas específicas, *empiece por donde está ahora*. Como primer comportamiento, aprenda o practique algo que pueda dominar razonablemente en un corto periodo. Después dé el siguiente paso.

Si tiene dificultades con el primero es que ha seleccionado algo demasiado difícil. Busque una tarea más fácil en la misma área o en una relacionada y continúe avanzando.

Ejercicios del capítulo 11

- Elaboren su propio programa de asertividad diferenciando las diferentes áreas de la vida, y señalen metas y objetivos por cada área.

- Diseñen un plan familiar de asertividad, en diálogo con su pareja e hijos.

- Piensen en alguna meta de diversión, recreación o expansión que no hayan sabido realizar y redacten un plan para realizar dicha meta en un plazo razonable. Expresen cómo la realización de tal plan reforzaría la propia asertividad.

- Indaguen si por ventura caen en alguna de las racionalizaciones para no ser asertivos y no realizar sus metas.

- Tracen una línea vertical que divida una hoja en dos columnas. En la columna de la izquierda anoten: "Cualidades ya adquiridas"; en la de la derecha: "Cualidades que debo desarrollar". Concluyan con una percepción realista de su personalidad: los puntos fuertes y las limitantes, y en una aceptación madura y dinámica de sí mismos.

Decálogo de la asertividad

Cualquiera que sea su situación en la vida, estos principios lo auxiliarán para ser asertivo.

1. Manifieste tanto de usted mismo como sea apropiado a las circunstancias y a los individuos.

2. Empéñese en *expresar todos sus sentimientos,* sean de enojo o de ternura.

3. *Examine su conducta* y determine las áreas en las que le gustaría llegar a ser más asertivo. Ponga atención más en lo que usted puede aprender a hacer de manera diferente, que en cómo podría cambiar el mundo.

4. *No confunda agresión con asertividad.* La agresividad es una acción contra los otros. La asertividad es enfrentarse apropiadamente a los problemas por sí mismo.

5. *Tenga en cuenta que puede no ser asertivo en un área y sí asertivo en otra.* Aplique en las áreas deficientes las mismas técnicas que utiliza con éxito en las otras.

6. Actúe de manera que aumente su autoestima y propio respeto. Practique ser asertivo aun en cosas que parezcan triviales. Si puede decir "haga cola" a una mujer oportunista en el supermercado, también podrá decir a su cónyuge: "No, yo no quiero hacer eso que no me toca hacer".

7. No confunda conducta manipuladora con asertividad verdadera. El fin del "Entrenamiento asertivo" es llevarlo a profundizar la experiencia y expresión de su humanidad, no convertirse en un timador ni en un acaparador.

8. Actúe. Realice. Puede encontrar siempre cincuenta razones para no hacer las cosas, y así llegar a ser con el tiempo muy hábil para crearse una vida vacía. Si cambian sus acciones, muy posiblemente cambiarán sus sentimientos.

9. Entienda que la asertividad es un proceso, no un estado permanente. Así como usted cambia, evolucionan las situaciones de la vida y tendrá que hacer frente a nuevos retos y necesitará nuevas habilidades.

10. Piense que siempre existe un modo apropiado de expresar sus mensajes, cualquiera que ellos sean. Ejercítese en ello, y dese tiempo de pensar antes de hablar.

Bibliografía

Aguilar Kubli E. : *Asertividad: sé tu mismo sin sentirte culpable.* Pax, México, 1987.

Back, K. y Back K. : *Assertiveness at Work: A Practica! Guide to Handling Awkward Situations.* McGraw-Hill, N. York, 1982.

Bloom L. Z., Coburn K. y Pearlman J. : *The new assertive woman*. Dell, N. York 1980.

Burns, D.D. : *Feeling Good,* Signet, N. York, 1981.

Cawood D. : *Assertivens for Managers,* TBA, The Ridge Summit, PA, 1984.

Crosby B. : *El dulce arte de salirse con la suya.* Diana, México, 1979.

Dicaprio N. : *Teoría de la personalidad,* Interamericana, México, 1976.

Fensterheim H. y Baer *i. : No diga sí cuando quiera decir no.* Grijalbo, Barcelona, 1979.

Flanch, F. : *La fuerza secreta de la depresión.* Lasser Press Mexicana, México. 1978.

Grenwald, J. : *¿Es esto realmente lo que quiero hacer?* Diana, México, 1980

Harris, Th. : *Yo estoy bien, tú estás bien.* Grijalbo,México, 1978.

James M. y Jongeward D. : *Nacidos para triunfar.* F. E. I. México, 1983.

Kassorla, I.C. : *Go for It*. Dell, N. York, 1985

Lafarga, J. y Gómez del Campo. : *Desarrollo del potencial humano.* Trillas,México, 1978 (Vol. I y II).

Maltz, M. : *Psycho-cibernetic Principles.* Pocket, N. York, 1964.

Murphy, J. : *The Power of your Subconscious Mind.* Bantam, N. York,1985.

Newman, M. y Berkowtz, B. : *Cómo ser dueño de su propia vida*. Diana, México, 1979.

Rodríguez Estrada M. : *Creatividad verbal; cómo desarrollarla.* Pax, México, 1987.

Rodríguez Estrada M., *Comunicación y superación personal.* Manual Moderno, México, 1987.

Rubin R. D. et al. : *Advances in Behavior Therapy.* Academic Press, N. York, 1971.

Smith, M. J. : *Cuando digo no, me siento culpable.* Grijalbo, Barcelona, 1979.

Taubman B. : *How to become an assertive woman.* Pocket Books, N. York 1976.

Waitley, D. : *The Psychology of Winning*. Berkley, N. York, 1985.

Wolpe J. y Lazarus, A. A.: *Behavior Therapy Techniques.* Pergamon Press, Oxford, 1966.

MAURO RODRÍGUEZ ESTRADA

Autor y director de esta serie: Psicólogo. Psicolingüista. Se ha dedicado a aplicar las ciencias psicopedagogicas al manejo del elemento humano en las instituciones y al desarrollo de la creatividad.

Autor de la serie "Capacitación integral" (El Manual Moderno) y de libros publicados por McGraw-Hill, Herder-Barcelona, Marova-Madrid, Trillas, Pax México, Limusa y Botas.

Fue Director de Psicología en el Tecnológico de Monterrey, Fundador y primer Rector del Instituto Universitario de Ciencias de la Educación, fundador y presidente de AMECREA y del Despacho de Capacitación Mauro Rodríguez y Asociados. Premio Nacional de Capacitación (AMECAP 1988). Es Doctor Honoris Causa por el New York College of Pediatric Medicine.

SERIE: EL ARTE DE NEGOCIAR

Esta colección promueve la creatividad, la confianza en el éxito y la habilidad que todo ejecutivo moderno debe manifestar en el manejo de los asuntos y en la solución airosa de los problemas. Instruye, además, sobre cómo transmitir estas actitudes a los subordinados.

Aprovecha los más recientes estudios psicosociales y propicia intenso análisis e intercambio de experiencia.

Asertividad, para negociar

Técnicas de negociación, (publicado en 1988)

El arte de hablar en reuniones (publicado en 1988)

La entrevista productiva y creativa

Relaciones laborales y relaciones públicas:

– Infraestructura de la negociación

Los triunfadores: Actitudes para la negociación exitosa



ISBN 968-422-783-3